مكتبة الإدارة الجديدة

السلوك الإنسانى
فى منظمات الأعمال

الأستاذ الدكتور
على السلمى
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة
نائب رئيس الجمعية العربية للإدارة

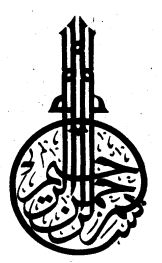
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

المطابع ١٢ ش نوبار لاظوغلى (القاهرة) ت: ٣٥٤٢٠٧٩

المكتبة { ١ ش كامل صدقى الفجالة (القاهرة) ت: ٥٩٠٢١٠٧
٣ ش كامل صدقى الفجالة (القاهرة) ت: ٥٩١٧٩٥٩

السلوك الإنسانى
فى منظمات الأعمال



المحتويات

	صفحة
* مقدمة	٨
الوحدة الأولى : حقيقة الإدارة فى منظمات الأعمال	١٣
الوحدة الثانية : الملامح العامة للإدارة الجديدة	٣٥
الوحدة الثالثة : منظمة الأعمال . . . نظام متكامل	٥٩
الوحدة الرابعة : الأهمية الكبرى للمورد البشرى	٧٧
الوحدة الخامسة : المشكلة السلوكية فى منظمات الأعمال	٩٥
الوحدة السادسة : الدراسة العلمية للسلوك الانسانى	١٠٩
الوحدة السابعة : الإدراك	١٢٩
الوحدة الثامنة : الاتجاهات	١٥١
الوحدة التاسعة : الدافعية	١٧٣
الوحدة العاشرة : التعلم	٢٠١
الوحدة الحادية عشر : اتخاذ القرارات	٢٢١
الوحدة الثانية عشر : استثمار القوة الذهنية للأفراد	٢٣٧
الوحدة الثالثة عشر : القيادة الإدارية	٢٨٩
خاتمة	٣٤٧

* مقدمة

تلعب منظمات الأعمال فى العالم المعاصر دوراً بالغ الأهمية فى مجالات استثمار وتنمية الموارد القومية لانتاج السلع والخدمات وتحقيق احتياجات المجتمع، ومن ثم انتاج الثروة وخلق فرص العمل وتهيئة الظروف المناسبة لانتقال المجتمع (وأفراده) إلى مستويات متعالية من النمو الاقتصادى والرفاهية الاجتماعية .

ففى المجتمعات الرأسمالية يطبق نظام اقتصادى يقوم على أساس الحرية الاقتصادية ، وتفاعل قوى العرض والطلب وإعمال آليات السوق لتحديد قيم السلع والخدمات ، والحكم بالنجاح أو الفشل على المبادرات التى يقوم بها الأفراد والجماعات فى مجالات الأعمال . وتكون «منظمة الأعمال» سواء اتخذت شكل شركة فردية أو شركة أموال (مساهمة مثلا) هى أساس النظام الانتاجى فى تلك المجتمعات ، ويكون لها تأثير واضح فى تحديد اتجاهات السوق ، ومعدلات النمو والحركة الاقتصادية .

ومع انتشار الأفكار الداعية إلى حرية التجارة ، والأخذ بنظم اقتصاد السوق، بدأت منظمات الأعمال تنهض بدور أكبر فى المجتمعات التى كانت تسير على نهج اقتصادى مركزى يعتمد على ملكية الدولة لوسائل الانتاج ، ويباشر النشاط الانتاجي بآليات ومعايير إدارية لا تتفق مع حقائق السوق .

ثم كانت حركة الخصخصة Privatization أو نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص سبباً إضافياً فى لفت الأنظار إلى الدور الهام الذى تقوم به منظمات الأعمال فى اقتصاد الوطن ، وضرورة العمل على رفع كفاءتها وتحسين أساليب إدارتها ، وإخضاعها لمعايير التقويم السليمة .

ومع تزايد المنافسة العالمية ، واشتداد الصراع على الأسواق ، وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية والمبتكرات التسويقية ، انصب الاهتمام على

دراسة أنجع السبل الكفيلة بتحسين كفاءة منظمات الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية . وانتشرت مفاهيم أساسية حول أهمية تطبيق نظم «إدارة الجودة الشاملة» (TQM) وضرورة إعادة بناء وتصميم منظمات الأعمال أو ما يسمى «إعادة الهندسة» Reengineering ، كما ازداد التركيز على ضرورة التطوير المستمر فى كل مجالات وعناصر المنظمة أو حسب التعبير اليابانى KAIZEN، واتجه البعض إلى التأكيد على أهمية تصغير حجم منظمة الأعمال لتكون أقدر على المنافسة وسرعة الحركة والتوافق مع الأوضاع المتغيرة Downsizing ، كما نادى الكثيرون بأهمية التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات Information Technology .

ورغم تعدد الآراء ، واختلاف المداخل المقترحة لتحسين كفاءة منظمات الأعمال وتطوير أساليبها، فقد اتفق الجميع على أهمية عنصر معين يعتبر هو الأساس فى نجاح أو فشل منظمة الأعمال . ذلك العنصر هو «الانسان» أو المورد البشرى . فالانسان هو القاسم المشترك فى كل مجالات العمل بالمنظمة وهو الأساس فى تنفيذ أى تطوير أو تحديث ، ويتوقف عليه نجاح أو فشل أى تخطيط أو تنظيم . ومن هنا كان التركيز على أهمية المورد البشرى ، والعناية بتطويره وتنميته كأساس فى تطوير المنظمة ذاتها . وحين يذكر العنصر البشرى فإن محل الاهتمام فى الوقت الحديث هو مايصدر عن هذا الانسان من تصرفات وأفعال يكون لها تأثيرها على اتجاهات العمل ونتائجه فى منظمة الأعمال . ومن ثم ، فإن السلوك الانسانى هو محل الاهتمام من جانب خبراء وعلماء الإدارة الباحثين عن سبل تطويرها وتحديثها .

ويهدف كتابنا هذا إلى تدارس موضوع السلوك الانسانى فى منظمة الأعمال بأسلوب يختلف عما درجنا عليه سابقا حين تناول موضوع السلوك الانسانى أو العلوم السلوكية . إن محل التركيز فى دراستنا هذه هى وضع السلوك الانسانى فى مكانه الصحيح داخل إطار منظمة الأعمال ، والبحث فى

التأثيرات المتبادلة بينهما، ومحاولة تحديد العناصر الأكثر فعالية . فى التأثير على السلوك الانسانى لتوظيفه واستثماره فى تحقيق أهداف المنظمة . أى تحويله إلى سلوك إيجابى وضمـان استمراره على هذا النهج المعـاون فى تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها المنظمة، وتفادى الآثار السالبة التى قد تنشأ حال اختلاف نمط السلوك الانسانى وتحوله إلى معاداة ومناقضة أهداف المنظمة.

ويتكون الكتاب من ثلاثة عشر وحدة دراسية تهتم كل منها بعرض موضوع محـدد ، مع ملاحظة أن جميع الوحدات مترابطة ويجمع بينها إطار فكرى واحد هو الاقتناع بالدور المؤثر للسلوك الانسانى فى أعمال المنظمة، وأن المنظمة بدورها - من خلال القيادة الإدارية قـادرة هى الأخرى على التأثير فى السلوك الانسانى .

وتبدأ كل وحدة دراسية ببيان الهـدف الذى تسعى إلى تحقيقه ، وتعرض المعلومات داخل الوحدة بطريقـة تبتعد عن السرد التقليـدى وتعمد إلى الايجاز والتركيز على مـفاتيح الموضوع . ثم تنتهى كل وحدة دراسـية بخلاصة وبعض الأسئلة والتدريبـات التى تهدف إلى مـساعـدة القارئ على استخـلاص أهم المفاهيم والعلاقات التى احتوتها الوحدة الدراسية .

وعلى الله قصد السبيل ،

الأستاذ الدكتور على السلمى

الجيزة - أغسطس ١٩٩٥

الوحدة الأولى

حقيقة الإدارة فى منظمات الأعمال

● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تهدف هذه الوحدة الأولى إلى تركيز أهم المعلومات والحقائق عن طبيعة الإدارة فى منظمات الأعمال ، ومحاولة استخلاص آثار السلوك الانسانى فى العملية الادارية .

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

* مجموعة التساؤلات الأساسية عن الإدارة .
* مفهوم النظام الإدارى .
* علاقة الإدارة بالمجتمع .
* عناصر العملية الإدارية .
* النموذج الفكرى الأساسى لشرح أهمية الإدارة .
* مظاهر الصعوبة فى عمل الإدارة .
* المصدر الأساسى لمصاعب الإدارة (التغيير) .
* المأزق الإدارى !

● **الإدارة**

* ما هى ؟
* ما عناصرها ؟
* ما دورها ؟
* ما أهميتها ؟
* ما هى ملامحها الحالية ؟
* كيف نحكم عليها ؟
* ما أداتها الرئيسية ؟

تلك أسئلة رئيسية يجدر البحث عن إجابات لها حتى يمكن لنا أن نواصل بحثنا عن حقيقة دور السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال. والسبب أن الإدارة بالدرجة الأولى هى «نشاط انسانى» يقوم به بشر من أجل تحقيق منافع وخدمات لبشر آخرين ، ويعتمدون فى إنجاز تلك المهام على مجموعات من البشر لهم مهارات وقدرات واختصاصات متباينة .

فالإدارة إذن

هى العمل الانسانى المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وذلك باستخدام طاقات وامكانيات العنصر البشرى المتاح ، إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكملة للدور البشرى . وذلك فى ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة .

وعناصر الإدارة

* العمل الانسانى المنظم لفئة المديرين .
* الأهداف والنتائج المرغوبة .
* الطاقات والامكانيات للمورد البشرى .
* الموارد المادية والمعنوية .
* البيئة المادية والاجتماعية .

معنى هذا أن دارس الإدارة لايمكنه تجاهل أياً من تلك العناصر إذا أراد الوصول إلى فهمها بطريقة سليمة .

دور الإدارة

هى العنصر المحرك لباقى العناصر فى منظمة الأعمال . ومن ثم هى مصدر القيادة والتوجيه ، وهى وسيلة التنسيق والتكامل ، وأساس الرقابة والتقويم .

النظام الإدارى

يمكن التعبير عن «الإدارة» باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية :

المدخلات وهى الموارد والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية التى تعتمد عليها الإدارة وتستخدمها لمباشرة أعمالها وتحقيق الأهداف المرغوبة .

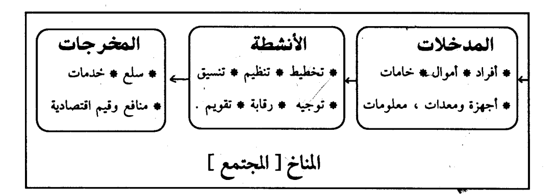
الأنشطة وهى العمليات والاجراءات والوظائف التى تقوم بها الإدارة مستخدمة الموارد المتاحة من أجل تحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المنظمة .

المخرجات وهى النتائج أو الأهداف التى قامت من أجلها منظمة الأعمال، وتتحمل الإدارة مسئولية تحقيقها . وتتمثل فى النهاية فى السلع

والخدمات التى تقدم للعمــلاء فى الأسواق ، والعوائد التى تتحقق لأطراف المنظمة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين بها .

يوجـد النظام الإدارى فى بيـئة مـادية واجتـمـاعيـة محـددة يسـتمـد من المدخلات، ويوجه إليها المخرجات .

النظام الإدارى



● **إن مسئوليات الإدارة الأساسية بالنسبة لأجزاء النظام الثلاثة تتبلور فى :**

المدخلات :

* الكشف عن المدخلات المتاحة [والممكنة] .
* توفير الاحتياجات المناسبة .
* توفير المدخلات المناسبة بالجودة المناسبة وفى التوقيت السليم .
* توظيف المدخلات والحصول على أقصى انتاجية لها .
* صيانة المدخلات وتنميتها [بالنسبة للمدخلات القابلة لإعادة الاستخدام].

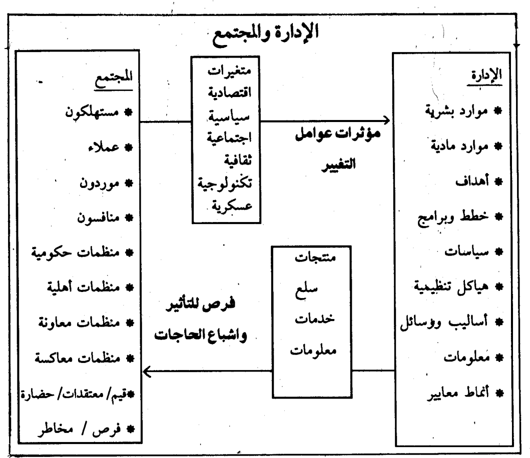
* يمثل المناخ أحد العناصر الأساسية فى النظام الإدارى وتقوم بينهما علاقات أساسية .

الأنشطة

* تخطيط الأنشطة من حيث التوقيت والأساليب المناسبة .
* توفير المتطلبات المناسبة لتنفيذ الأنشطة حسب البرامج المحددة .
* ضبط حركة الأنشطة لتحقيق التجانس والتوازن بينها .
* تقويم الأنشطة والعمل على تصحيح المسار وتطوير الأداء .

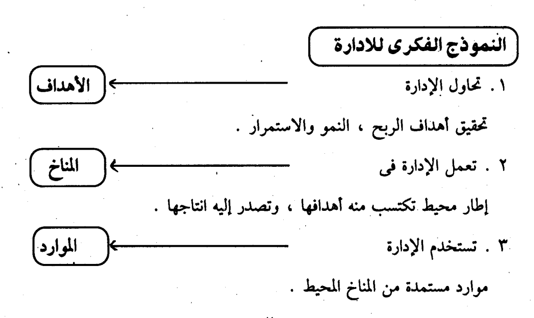
المخرجات

* تحديد المخرجات المستهدفة [التى تحقق رغبات العملاء] .
* تيسير وصول المخرجات إلى الفئات الراغبة فيها [تسويق المخرجات] .
* تطوير وتحسين المخرجات .



هل تبينت العلاقة بين الادارة والمجتمع ؟ وما أهميتها ؟

النموذج الفكرى للادارة



١ . تحاول الإدارة ← **الأهداف**

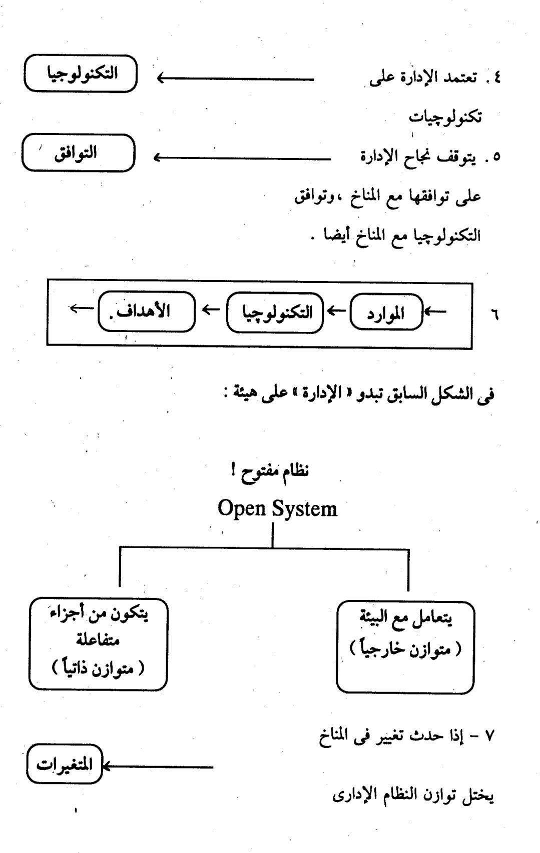
تحقيق أهداف الربح ، النمو والاستمرار .

٢ . تعمل الإدارة فى ← **المناخ**

إطار محيط تكتسب منه أهدافها ، وتصدر إليه انتاجها .

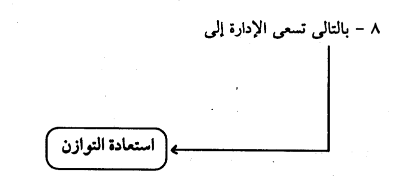
٣ . تستخدم الإدارة ← **الموارد**

موارد مستمدة من المناخ المحيط .


٤ . تعتمد الإدارة على تكنولوچيات
التكنولوچيا
٥ . يتوقف نجاح الإدارة على توافقها مع المناخ ،وتوافق التكنولوچيا مع المناخ أيضا .
التوافق
٦
الموارد
التكنولوچيا
الأهداف .
فى الشكل السابق تبدو « الإدارة » على هيئة :
نظام مفتوح !
Open System
يتعامل مع البيئة
(متوازن خارجياً)
يتكون من أجزاء متفاعلة
(متوازن ذاتياً)
٧ - إذا حدث تغيير فى المناخ
يختل توازن النظام الإدارى
المتغيرات

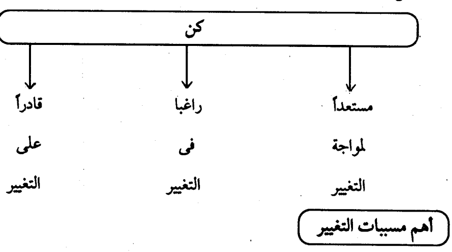
المتغيرات عامل هام يخل بتوازن النظام الإدارى

٨ - بالتالى تسعى الإدارة إلى



على الإدارة أن تحول التغيير من مشكلة
غير مرغوب فيها إلى عنصر إيجابى
مستثمر لصالح المنظمة

وتعمل الإدارة الناجحة وفقاً للمبدأ الآتى :



أهم مسببات التغيير

* التطور التكنولوجى .
* ضغط السوق من أجل الجودة والتحسين .
* المنافسة .

محاور التغيير

* تحدث المتغيرات على محاور عديدة :

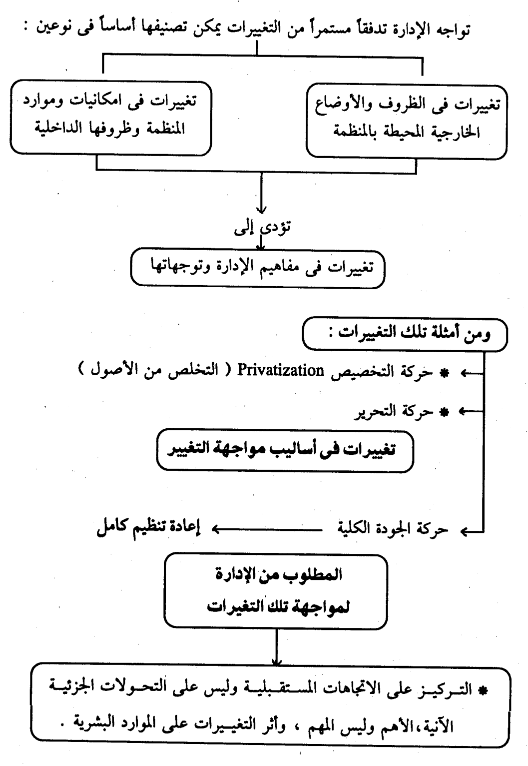
- جغرافية .
- عسكرية .
- اقتصادية .
- سياسية .
- ثقافية .
- علمية .
- تكنولوجية .

أخطر المحاور هى المحور العلمى / التكنولوجى

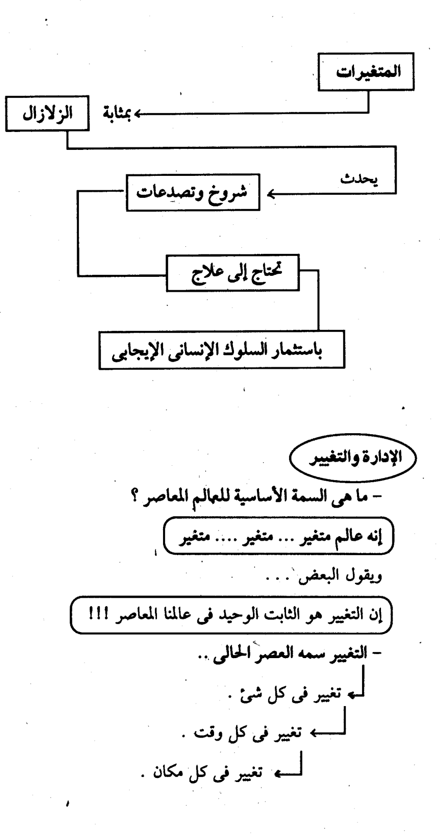
* تختلف المتغيرات من حيث :

- المجال التأثيرى [محلية ، أقليمية ، عالمية] .
- شدة التأثير [شديد - ضعيف] .
- شمول التأثير [شامل - محدود] .
- استمرار التأثير [مستمر - مؤقت] .
- نوع التأثير [ايجابى - سلبى] .
- التكرار [متكررة - غير متكرره] .
- التداخل [متداخلة - مستقلة] .

- أشكال التغيير :



* التـركيـز على الاتجاهات المسـتقـبليـة وليس على التحـولات الجزئيـة الآنية،الأهم وليس المهم ، وأثر التغيـيرات على الموارد البشرية .



الإدارة والتغيير

- ما هى السمة الأساسية للعالم المعاصر ؟

إنه عالم متغير ... متغير .... متغير

ويقول البعض . . .

إن التغيير هو الثابت الوحيد فى عالمنا المعاصر !!!

- التغيير سمه العصر الحالى ..

← تغيير فى كل شئ .

← تغيير فى كل وقت .

← تغيير فى كل مكان .

- التـغـيـيـر يمس كل عناصـر الإدارة ، ويؤثر فى جـمـيع المجـالات بمنظمـة الأعمال .

← السوق الذى تعمل فيه .

← المستهلك الذى تتعامل معه .

← المواد ، الموارد ، البشر .

← الأساليب والنظم .

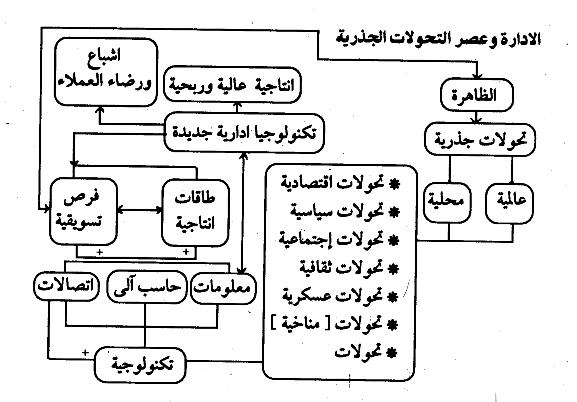
- التغيير يمثل فرصة ومشكلة للإدارة :

فرصة

← حيث يتيح امكانيات وأساليب وطاقات وموارد لم تكن ممكنة من قبل . . .

مشكلة

← حيث يـحدث تحولاً عن السـلع والخدمات التـى تنتجهـا المنظمة، أو يـظهر منافسون أقوياء ، أو يجعل الأساليب والإمكانيات الحالية مستهلكة ومتقادمة .



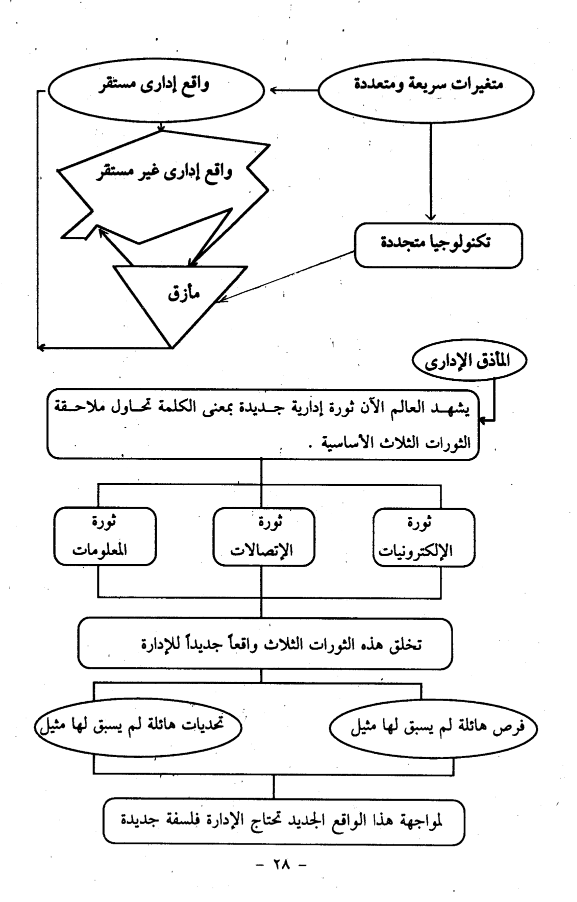
تغير كل شئ حول الإدارة :

← التحـول من التعامل فى أسـواق مغلقة (مـحمية) تتـمتع فيـها الإدارة بالامن والإستقرار . . . إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون .

← التحول من حالة التأكـد النسبى (الإطمئنان إلى النتائج) . . . إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .

← التـحـول من الأساليب والأنمـاط المتحـفظة (المجـربة) إلى الأسـاليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

لذلك تواجة الإدارة فى منظمة الأعمال مأزقاً مستمراً .


متغيرات سريعة ومتعددة
واقع إدارى مستقر
واقع إدارى غير مستقر
تكنولوجيا متجددة
مأزق
المأذق الإدارى
يشهـد العالم الآن ثورة إدارية جـديدة بمعنى الكلمة تحـاول ملاحـقة الثورات الثلاث الأساسية .
ثورة الإلكترونيات
ثورة الإتصالات
ثورة المعلومات
تخلق هذه الثورات الثلاث واقعاً جديداً للإدارة
فرص هائلة لم يسبق لها مثيل
تحديات هائلة لم يسبق لها مثيل
لمواجهة هذا الواقع الجديد تحتاج الإدارة فلسفة جديدة

استنتاج

- الإدارة هى فن التعامل مع التغيير .
- وظيفة الإدارة الرئيسية هى « إدارة التغيير ».
- التغيير لا يتم فجأة . . . ولكنه يحدث على مدى فترة من الزمن ، ومن ثم فإن التغيير فى حقيقته هو تحولات تتراكم عبر الزمن ثم تبدو فجأة وكأنها وليدة اللحظة .

المنطق الأساسى فى إدارة التغيير

- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها .
- الكشف عن المعوقات والإعداد لتفاديها [أو التعامل معها] .
- الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها وتنميتها .
- الكشف عن نقاط الضعف والعمل على التخفيف منها أو علاجها .

الإدارة تعمل على استعادة التوازن .

خلاصة

· الإدارة وظيفة أساسية فى العصر الحديث . إذا تلعب الدور الأساسى فى توظيف موارد المجتمع واستثمار امكانياته المختلفة لتحقيق السلع والخدمات التى يحتاجها أفراد المجتمع .

الإدارة هى النشاط الإنسانى المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التى يرغبها المجتمع، مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة.

● **والإدارة نظام متكامل ذاتياً ومتفاعل مع المناخ المحيط .**

· ومهمة الإدارة الأساسية هى . . تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمة [المنشأة ، الشركة . . .]

· وفى سبيل ذلك تباشر الإدارة أنشطة [تبذل جهداً وتنفق وقتاً ومالاً . . .]، مستخدمة فى ذلك الموارد المتاحة .

• **مشكلة الإدارة الأساسية أن تعمل على تحقيق نوعين من التوازن :**

· التوازن الذاتى [أى توازن [تجانس] المخرجات مع الأنشطة والمدخلات].

· التوازن الخارجى [أى التوازن بين المنظمة وبين المناخ المحيط] .

• **القاسم المشترك فى عمل الإدارة ... هو اتخاذ القرارات**

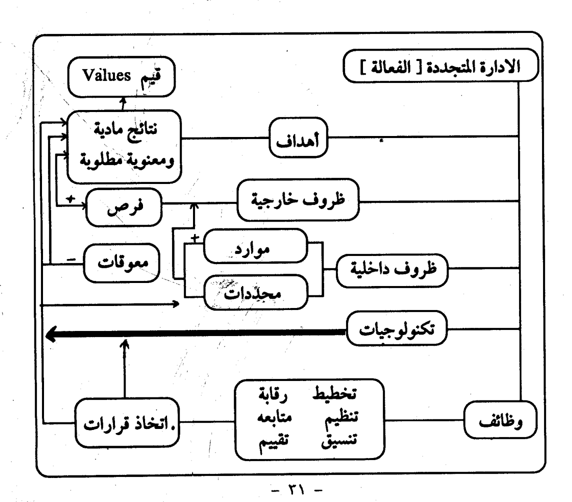
· فإن ما تصل إليه الإدارة من مفاهيم ، أفكار ، أهداف ، خطط ، برامج، تنظيمات . . . . إنما يتبلور فى النهاية فى مجموعة من القرارات [الاختيارات من بين البدائل المتاحة] .

· تواجه الإدارة حالات متعددة من المتغيرات ، وتعمل الإدارة أساساً على مواجهتها من خلال العمل المنظم . إن إدارة التغيير هو اهتمام رئيسى للإدارة فى منظمة الأعمال الحديثة .

- وظائف يجب مباشرتها فى تكامل وانسجام .
- توقعات ومطالب وضغوط [من مصادر مختلفة] .
- مستويات علمية وتكنولوجية متطورة باستمرار وآخذة فى التعقيد .

تلك هى العناصر التى يتكون منها عمل الإدارة . ومنها يمكن استنتاج أهمية العنصر البشرى . فالإنسان وراء كل خاصية من تلك الخصائص، والانسان أداة الإدارة الحقيقية لمواجهة التوقعات والمتغيرات .

عناصر العملية الادارية



أهم مظاهر الصعوبة فى عمل الادارة

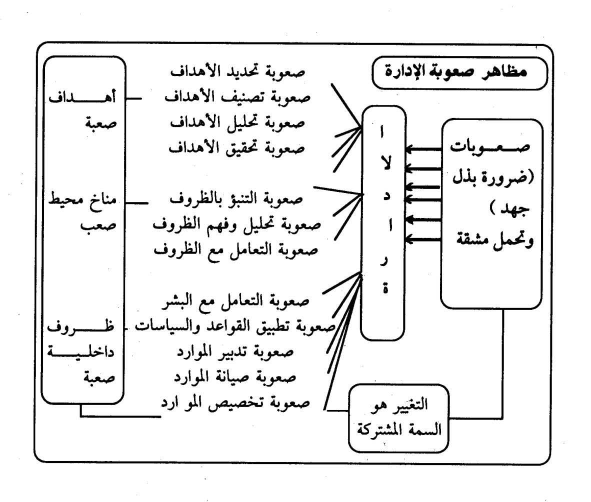
- صعوبة تحديد الأهداف والمحافظة على مستوى ما تحقق منها .
- صعوبة الظروف الخارجية .
- صعوبة الظروف الداخلية .
- صعوبة الحصول على الموارد والامكانيات وضمان استمرارها .
- صعوبة ملاحقة التطورات العلمية والتكنولوجية .
- صعوبة فهم وتفسير السلوك الانسـانى والتنبؤ به . وكذا صعوبة التحكم فيه والسيطرة عليه !!

الإدارة مهنة المهام الصعبة

• **السبب الرئيسى [التغيير]**

∴ المهمة الأساسية للإدارة .. هى إدارة التغيير

وفى حقيقة الأمر إذا تأملنا قليلا نكتشف أن الإنسان هو مصدر التغيير الأساسى سواء كان ايجـابيا أو سلبيا . وكذلك تصبح المهمـة الرئيسية للإدارة هى محـاولة السيطرة علـى السلوك الإنسانى من أجل ضـمان تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها المنظمة .


مظاهر صعوبة الإدارة
صعوبة تحديد الأهداف
صعوبة تصنيف الأهداف
صعوبة تحليل الأهداف
صعوبة تحقيق الأهداف
أهـــداف صعبة
صعوبة التنبؤ بالظروف
صعوبة تحليل وفهم الظروف
صعوبة التعامل مع الظروف
مناخ محيط صعب
صعوبة التعامل مع البشر
صعوبة تطبيق القواعد والسياسات
صعوبة تدبير الموارد
صعوبة صيانة الموارد
صعوبة تخصيص المو ارد
ظـــروف داخليـــة صعبة
الإدارة
صـعـوبات (ضرورة بذل جهد) وتحمل مشقة
التغيير هو السمة المشتركة

أسئلة وتدريبات

١ . الإدارة نشاط انسانى هادف . ما رأيك فى صحة هذه العبارة ؟ وما هى أهم الأسباب التى تدفع الإدارة عادة للاهتمام بالجانب الإنسانى ؟

٢ . تتكون الإدارة من عدة عناصر متفاعلة ومتداخلة . اعرض هذه العناصر مع توضيح العنصر الأكثر أهمية من وجهة نظرك .

٣ . تتخذ الإدارة شكل النظام المفتوح . ما هى أجزاء النظام الإدارى ؟ وما أهمية هذه المفهوم فى تفسير وتوجيه عمل الإدارة ؟

٤ . « الإدارة ظاهرة مجتمعية تنشأ فى إطار المجتمع وتعمل فى حدود ما يتوفر له من فرص وامكانيات » علق على هذه العبارة .

٥ . تخل المتغيرات بتوازن الإدارة ، وبالتالى تسعى إلى استعادة هذا التوازن بأساليب مختلفة. بدراستك لمفهوم النظام الإدارى ، ما هى الوسائل المتاحة للإدارة كى تستعيد توازن النظام ؟

٦ . « تمثل المتغيرات فرصة للإدارة وأيضا مشكلة »

علق على هذه العبارة .

٧ . الإدارة مهنة المهام الصعبة . لماذا ؟

٨ . « المهمة الحقيقية للإدارة الحديثة هى إدارة التغيير »

علق على هذه العبارة .

الوحدة الثانية

الملامح العامة للإدارة الجديدة

● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تتعلق هذه الوحدة الدراسية بعرض أهم السمات التى تميز « الإدارة الجديدة » التى تطورت فى السنوات الأخيرة بفعل المتغيرات الهائلة التى وقعت فى العالم من سياسية واقتصادية إلى طفرات تكنولوجية ومبتكرات علمية غير مسبوقة . والعنصر الأساسى الذى تبرزه هذه السمات هو أهمية المورد البشرى سواء كان فى شكل « العملاء » أو الموردون » أو « أفراد الإدارة » فى منظمة الأعمال ، أم العمال العاديين فى مختلف مواقع العمل . إن الإدارة الجديدة بشكل أساس هى « إدارة تؤمن بالإنسان » .

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

* ملامح الإدارة الجديدة .
* أساسيات الإدارة الايجابية .
* نموذج الإدارة الجديدة .
* تأثير المتغيرات فى عمل الإدارة .
* أساليب تعامل الإدارة مع المتغيرات .
* أدوات الإدارة فى مواجهة المتغيرات .

إن الأخذ بالمنطلقات الفكريـة الأساسية للإدارة المعاصرة والتـعامل الإيجابى مع تطورات التكنولوجيـا الجديدة والمتجددة والإسـتيعاب السليم لمنطق إقـتصاديات السـوق وعالميـة النشاط الإقـتصـادي ، كل ذلك أنتج إدارة نشطة فـعالة تتـصف بالملامح الأساسية الآتية :

- تسعى إلى التميز والتفوق
  IN SEARCH OF EXCELLENCE
- تستوعب التكنولوجيا وتستثمر طاقاتها الخلاقة
  TECHNOLOGY ORIENTED
- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر
  CUSTOMER ORIENTED
- تعمل على إختيار الأسواق بعناية MARKET NICHE
- تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل FUTURE ORIENTED
- تعمل على تنمية الإبداع والإبتكار
  INNOVATIVE & CREATIVE
- تؤمن بالإنسان وتظوف طاقته الفكرية
  HUMAN RESOURCES BASED
- تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف
  DYNAMIC, FLEXIBLE, ADAPTIVE

· ترى الأمور فى كلياتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن الهدف .

INTEGRATIVE AND GOAL ORIENTED

· تستخدم تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزى مع ترابط الكيانات فى منظومة متفاعلة.

HIGHLY DECENTRALIZED BUT NETWORKED

· تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية .

PARTICIPATIVE & TEAMWORKING

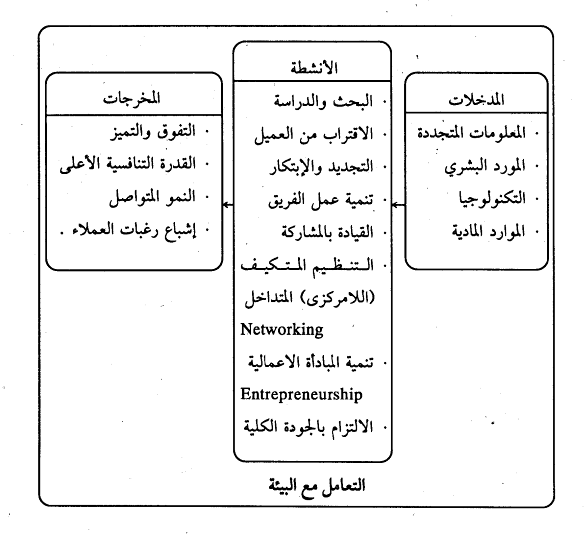
· متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة .

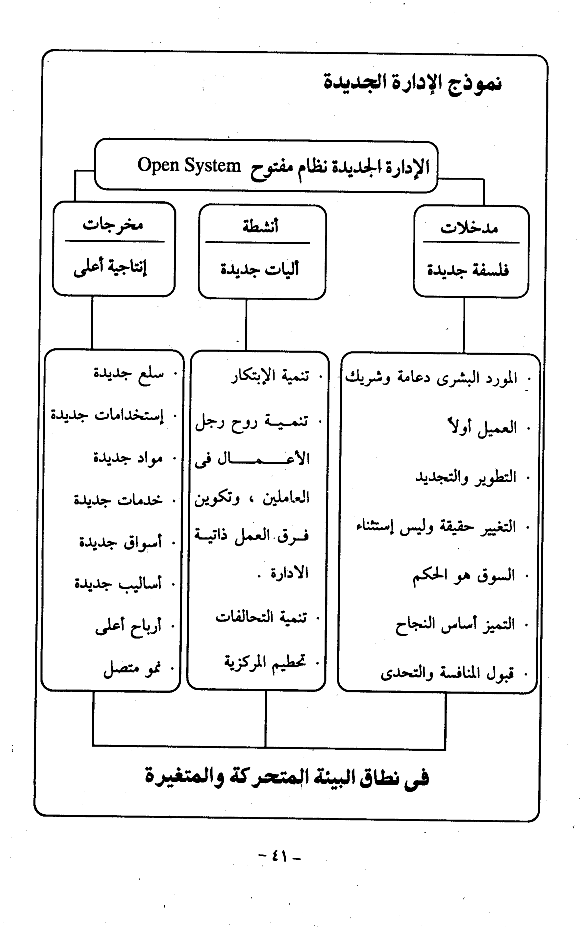
ANY TIME, ANY PLACE, NO MATTER

· متنبهة ويقظة وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف .

ALERT AND FLEXIBLY RESOURCED

الإدارة الجديدة . . إدارة انسانية
بالدرجة الأولى عمادها المورد البشرى .

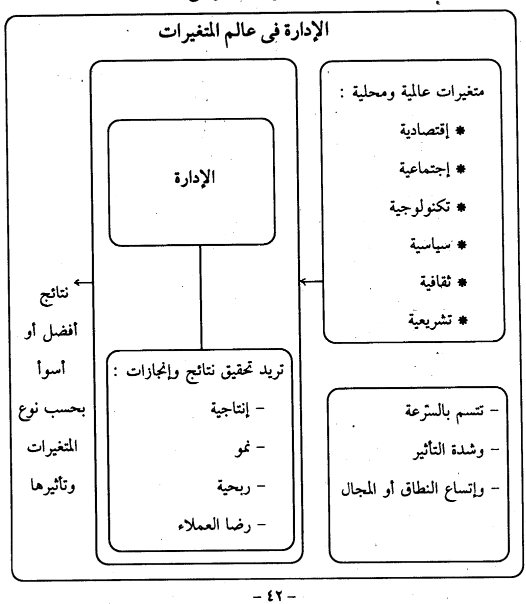

المدخلات
· المعلومات المتجددة
· المورد البشري
· التكنولوجيا
· الموارد المادية
الأنشطة
· البحث والدراسة
· الاقتراب من العميل
· التجديد والإبتكار
· تنمية عمل الفريق
· القيادة بالمشاركة
· التنظيم المتكيف (اللامركزى) المتداخل Networking
· تنمية المبادأة الاعمالية Entrepreneurship
· الالتزام بالجودة الكلية
المخرجات
· التفوق والتميز
· القدرة التنافسية الأعلى
· النمو المتواصل
· إشباع رغبات العملاء .
التعامل مع البيئة


نموذج الإدارة الجديدة
الإدارة الجديدة نظام مفتوح Open System
مدخلات
فلسفة جديدة
أنشطة
آليات جديدة
مخرجات
إنتاجية أعلى
· المورد البشرى دعامة وشريك
· العميل أولاً
· التطوير والتجديد
· التغيير حقيقة وليس إستثناء
· السوق هو الحكم
· التميز أساس النجاح
· قبول المنافسة والتحدى
· تنمية الإبتكار
· تنمية روح رجل الأعمال فى العاملين ، وتكوين فرق العمل ذاتية الادارة .
· تنمية التحالفات
· تحطيم المركزية
· سلع جديدة
· إستخدامات جديدة
· مواد جديدة
· خدمات جديدة
· أسواق جديدة
· أساليب جديدة
· أرباح أعلى
· نمو متصل
فى نطاق البيئة المتحركة والمتغيرة

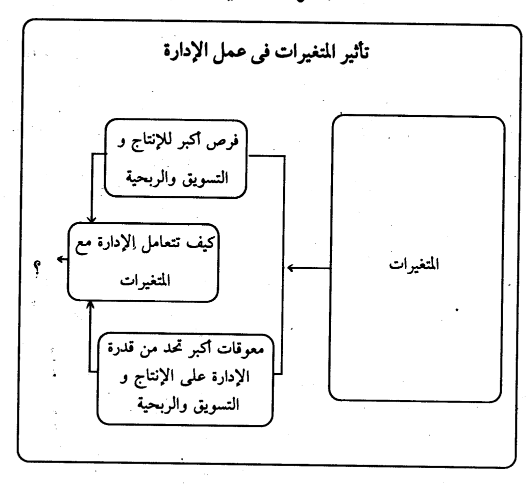
وقد جاء التطور فى الفكر الإدارى وأساليب عمل الإدارة المعاصرة نتيجة لتأثير كثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية و التكنولوجية التى تسارعت وتعاظمت خلال السنوات العشر الأخيرة .

وتعبر اللوحات التالية عن واقع الإدارة المعاصرة وإنعكاسات المتغيرات عليها:

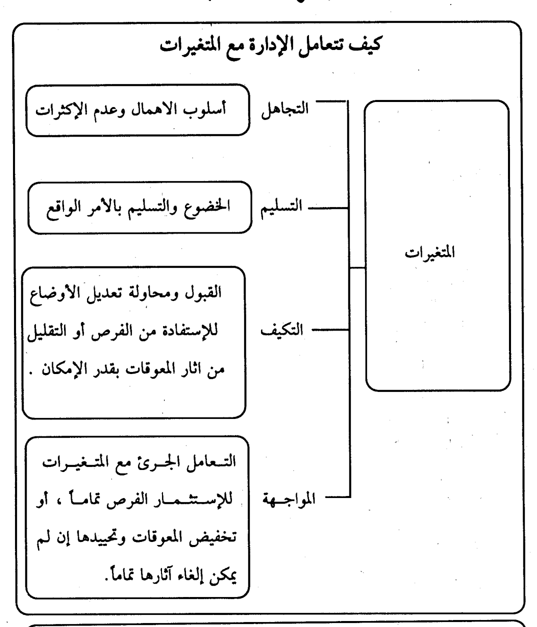
(اللوحة الأولى)



(اللوحة الثانية)



(اللوحة الثالثة)



** أى الأساليب أفضل من حيث قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة ؟

** المواجهة [السبيل الأفضل]

** التكيف [أضعف الأيمان] .

** التسليم [خطير] .

** التجاهل [خطير جداً على الإدارة] .

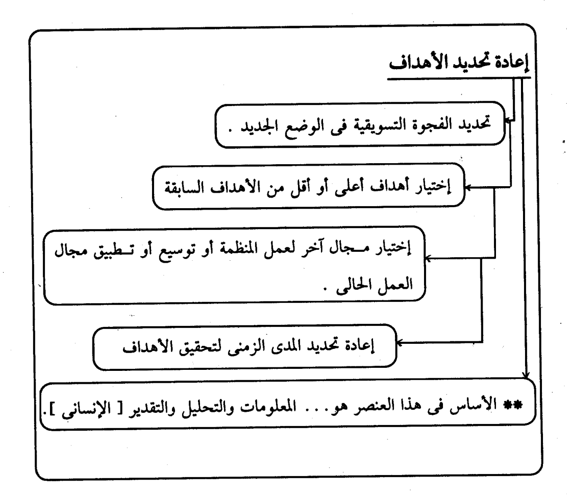
(اللوحة الرابعة)

أدوات الإدارة فى مواجهة المتغيرات

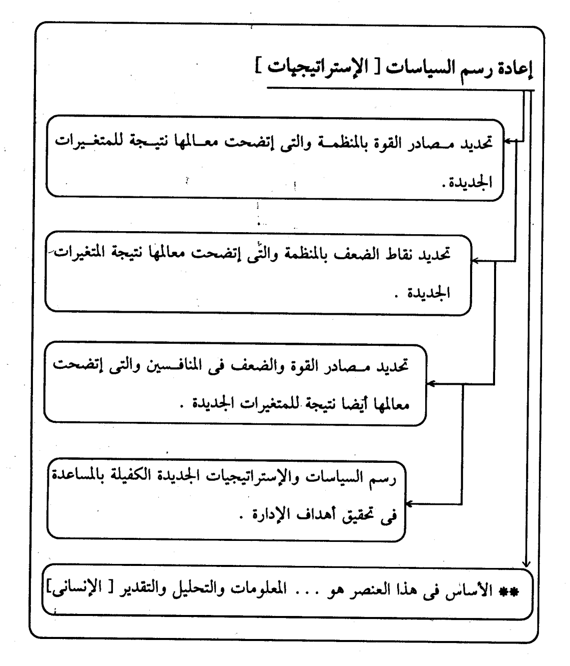
عادة تلجأ الإدارة إلى أى من الأدوات التالية [بعضها أو كلها] :

* إعادة تحديد الأهداف .
* إعادة رسم السياسات (الإستراتيجيات) .
* إعادة صياغة البرامج و الخطط .
* إعادة « التنظيم » .
* التطوير والإبتكار .
* إستخدام محفزات [وسائل ترويجية مختلفة] .
* تطوير وتنمية التكنولوجيات المستخدمة [أساليب العمل] .
* تطوير وتحديث الامكانيات المادية [الأجهزة والمعدات والمبانى . .]
* تطوير وتنمية المورد البشرى .

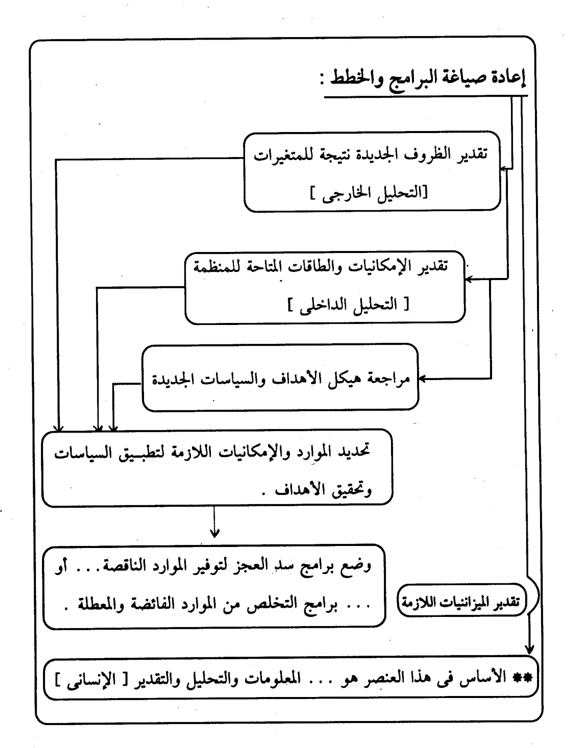
(اللوحة الخامسة)



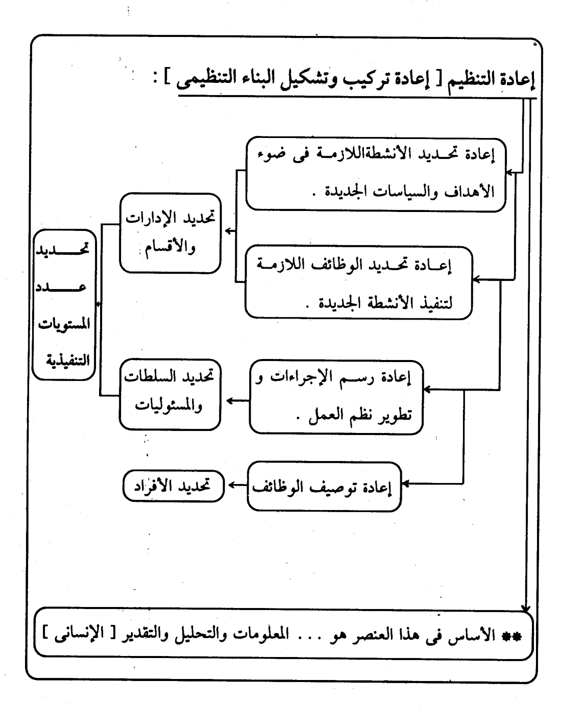
(اللوحة السادسة)



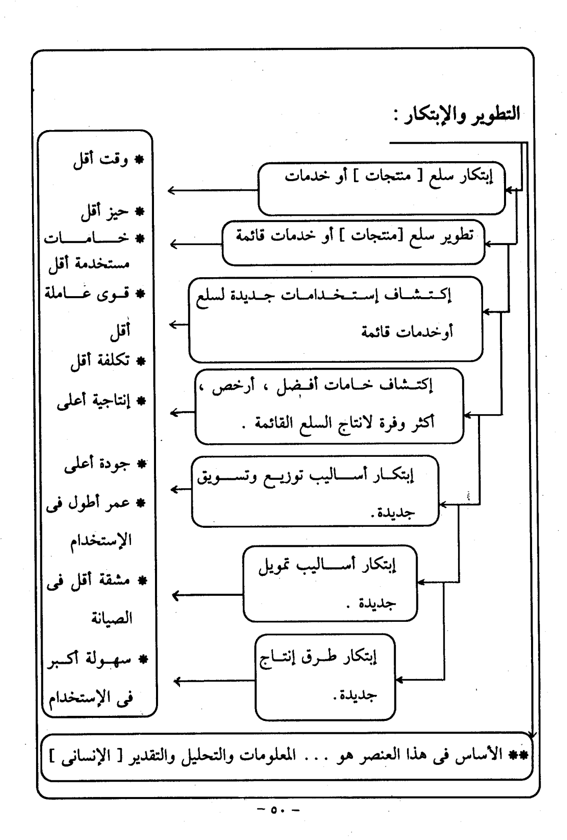
(اللوحة السابعة)



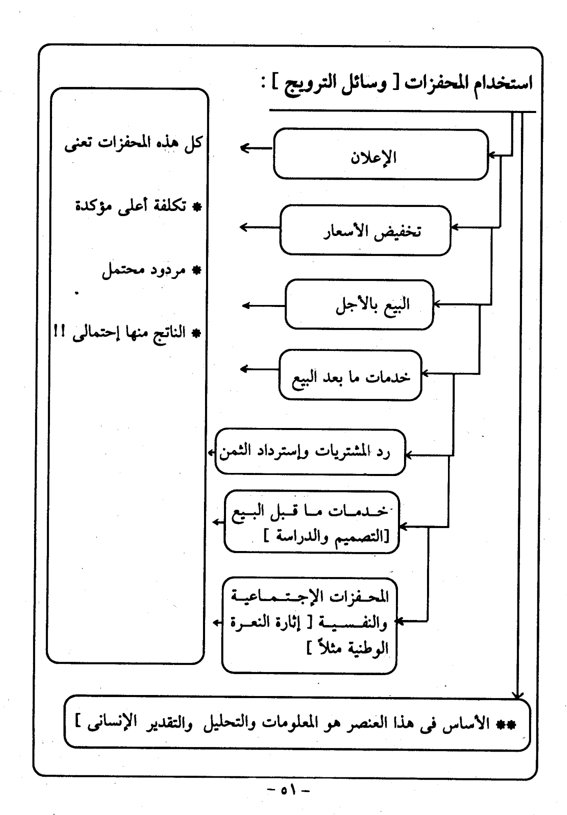
(اللوحة الثامنة)



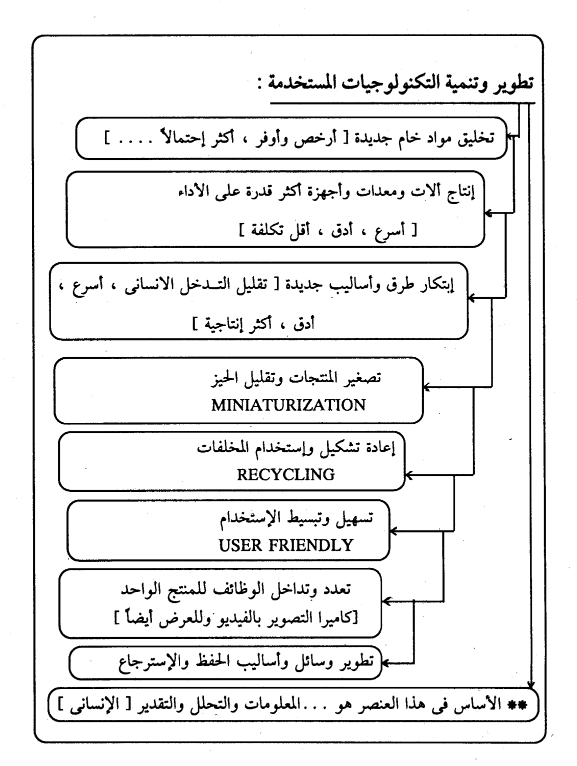
(اللوحة التاسعة)



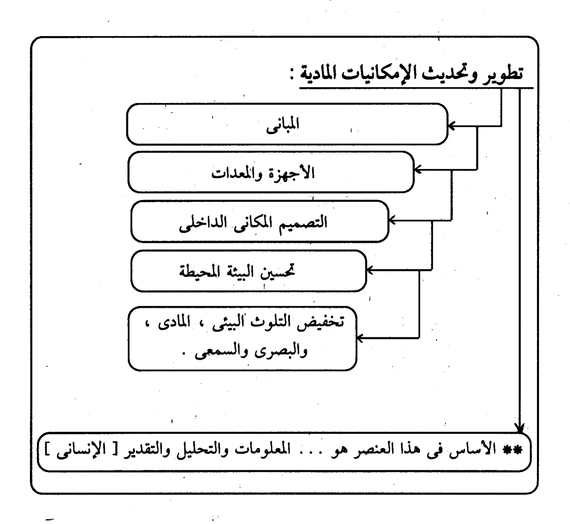
(اللوحة العاشرة)



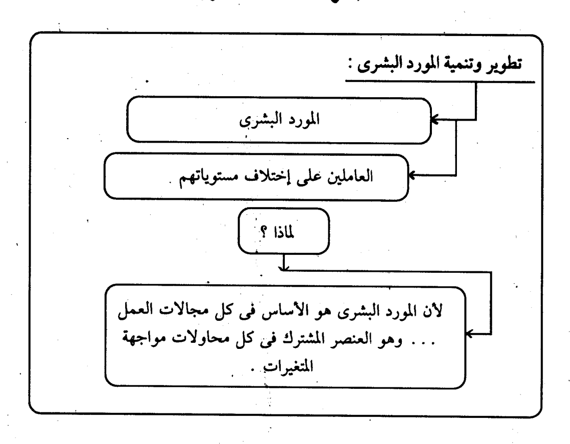
(اللوحة الحادية عشر)



(اللوحة الثانية عشر)

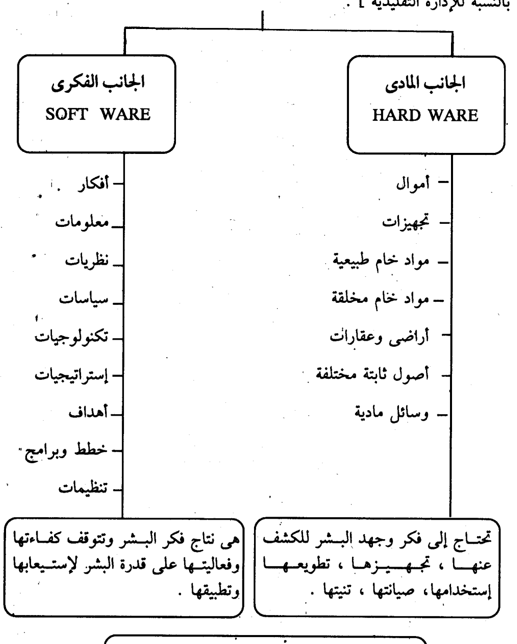


(الوحة الثالثة عشر)



فى كل ما سبق :

تبدو أهمية التفرقة بين جانبين هامين فى عمل الإدارة المعاصرة [وحتى بالنسبة للإدارة التقليدية] :



تحتاج إلى فكر وجهد البشر للكشف عنها ، تجهيزها ، تطويعها إستخدامها، صيانتها ، تنيتها .

هى نتاج فكر البشر وتتوقف كفاءتها وفعاليتها على قدرة البشر لإستيعابها وتطبيقها .

الفكر الإنسانى هو المورد الحقيقى للإدارة !!

خلاصة :

- الإدارة الجديدة انسانية بالدرجة الأولى ، أى عمادها وأداتها الرئيسية هو المورد البشرى .
- تتفوق الإدارة الجديدة [الايجابية] بتوظيفها المتميز للمعلومات ، والبشر ، والتكنولوجيا إلى جانب ما يتاح لها من موارد مادية لانتاج ما يحقق رغبات العملاء من سلع وخدمات .
- الإدارة الجديدة نظام مفتوح مدخلاته فلسفة إدارية جديدة ومتحررة ، وآلياته تركز بالدرجة الأولى على الإنسان وإطلاق طاقاته الابداعية، ومخرجاته انتاجية أعلى ومنافع أفضل لكل المشاركين فى منظمة الأعمال ومنهم العملاء.
- تتعامل الإدارة مع المتغيرات بأساليب مختلفة ،ذلك لاستثمار ما ينشأ من فرص وتجنب ما يبدو من مخاطر . وأفضل تلك الأساليب هو « المواجهة». وأسوأها تجاهل المتغيرات .
- تعتمد الإدارة على أدوات ومداخل مختلفة لمواجهة المتغيرات أهمها تطوير وتنمية المورد البشرى وتوظيف طاقاته بشكل إيجابى ، وخاصة قدراته الفكرية [الذهنية] .

أسئلة وموضوعات للمناقشة :

١ - يقول البعض أن التطور التكنولوجى الهائل الذى يشهده العالم الآن يقلل إلى حد بعيد من تأثير سلوك البشر العاملين فى المنظمة على الإنتاج ، ومن ثم فإن مشكلة ادارة المنظمات الحديثة أبسط كثيرا مما كانت عليه سابقا . ما رأيك؟

٢ - تتكون الإدارة فى أي منظمة من مستويات أساسية ثلاث ، هى الإدارة العليا، الادارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية (الأدنى) ، وتقول نظريات الإدارة التقليدية أن نمط العلاقات الأساسى بين هذه المستويات الثلاث هو أن تتدفق القرارات والأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الاوسط فالادنى↓ ، بينما تصعد من الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى التقارير والمعلومات والشكاوى وقليل من المقترحات والأفكار↑ .

ما رأيك فى هذا المفهوم فى ضوء دراستك للعلوم السلوكية ؟

٣ - اختلفت - ولا تزال - مدارس الإدارة الفكرية ، فمنها من يصور العملية الإدارية على أنها سلسلة متعاقبة من الوظائف (ما هى ؟) ، ومنهم من يراها فى الأساس عملية اتخاذ قرارات ، بينما يروج أنصار المدخل الإنسانى فى الإدارة أنها بالدرجة الأولى عملية تعامل مع البشر وإقامة علاقات إنسانية معهم . فأى الآراء يتفق مع حقيقة الأمر فى رأيك ؟

٤ - تعمل الإدارة فى ظل قيود تجعلها غير قادرة على تحقيق كل ما تريد أو قد تمنعها فى أحيان من اتخاذ قرارات وتحركات معينة . ما هى فى رأيك أهم القيود الضاغطة على الإدارة فى العادة ، وما مصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟

٥ - لم تعد « الادارة » عملية اجتهادية يبرع فيها أصحاب الذكاء العالى أو «الموهوبون» كما كان يشاع سابقا ، ولكنها الآن عملية علمية لها مبادئ

وأسس ، ووسائل وأدوات تحتاج إلى دراسة وتعليم وتدريب . ناقش هذه القضية مبينا تأثيرها على أسلوب المنظمات الحديثة فى اختيار وإعداد المديرين.

٦ - من هو المدير الناجح ؟ وما هى معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان يثيران كثيراً من الجدل والنقاش فى محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل لديك إجابة ؟

٧ - تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، ولكن يمكن القول أن محل التطوير الرئيسى فى مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الانسان وأسلوب التعامل مع السلوك الإنسانى فى مواقع العمل . ناقش هذه القضية موضحا موقف الإدارة المصرية الآن منها .

٨ - تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من المعلومات والمعارف والمفاهيم فى مختلف فروع التخصص العملى، ولكن يدعى البعض أن ما يحتاجه الفرد لكى ينجح فى حياته العملية (فى العمل) هو أن تكون لديه مهارات وقدرات يستخدمها فى حل مشاكل العمل وهى أمور لا يوفرها التعليم فى الجامعات وغيرها .

ناقش هذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة فى محاولة حل مشكلة خريجى الجامعات الباحثين عن عمل.

الوحدة الثالثة

منظمة الأعمال .. نظام متكامل

معنى المنظمة

المنظمة Organization هى كيان معنوى يتكون فى الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر (أو غير مباشر) .

والمنظمة بهذا المعنى توجد فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمع المعاصر ، فهناك منظمات سياسية (الأحزاب والجماعات السياسية المختلفة) ، منظمات اجتماعية (الجمعيات الخيرية) ، منظمات ثقافية وتعليمية (المدارس والجامعات ومراكز البحث العلمى) . . وهكذا فى كل مجالات الانتاج والخدمات توجد المنظمات .

وفى مجال الأعمال (الاقتصاد) تلعب المنظمات الدور الرئيسى سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة ، وسواء كانت مملوكة للدولة (قطاع عام) أو مملوكة للأفراد (قطاع خاص) . وهى تباشر أنشطة هامة فى حقول الانتاج الصناعى ، الانتاج الزراعى ، التجارة والتمويل ، النقل والمواصلات والتسويق وأعمال التوزيع المختلفة ، وكذا فى مجالات الخدمات (أعمال الإعلان، والبحوث والاستشارات والتدريب وغيرها) .

يمكن الاتفاق على أن المجتمع الحديث يقوم أساساً على المنظمات

عناصر المنظمة

تتشكل المنظمة عادة من العناصر الآتية :

١ . الأهداف والغايات التى قامت من أجلها .

٢ . الاستراتيجيات والخطط والبرامج

٣. السياسات وقواعد العمل

٤ . الهيكل (البناء) التنظيمى الذى يحدد الاختصاصات والعلاقات بين أجزاء المنظمة .

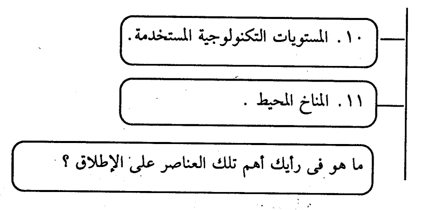
٥ . النظم والأساليب والاجراءات التى تتبع فى تنفيذ أعمال المنظمة .

٦. المواد والخامات والموارد المادية المختلفة (المبانى ، الأجهزة ، المعدات).

٧. الأموال (المملوكة للمنظمة أو المقترضة) .

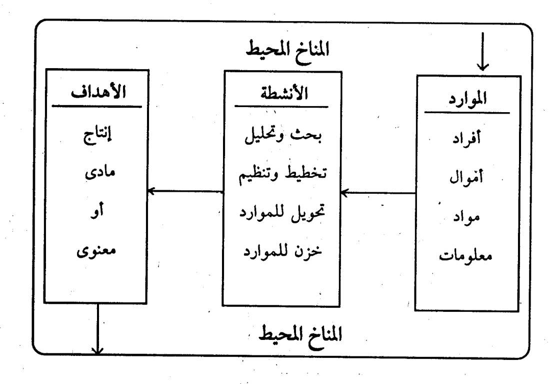
٨ . الأفراد (العنصر البشرى) .

٩. المعلومات



هل يمكن تطبيق مفهوم النظام المفتوح على المنظمة ؟

المنظمة باعتبارها نظام مفتوح



أهمية منظمات الأعمال فى المجتمع الحديث :

١ . إستثمار الموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة .

٢ . إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها .

٣ . تعتبر المنظمات المستخدم الأساسى لقوة العمل فى المجتمع .

٤ . تمارس المنظمات تأثيراً هاماً فى حياة المجتمع من النواحى الإقتصادية والسياسية والثقافية .

العوامل المحددة لكفاءة المنظمات :

تتوقف كفاءة المنظمة على عاملين أساسيين :

العامل الأول

التكوين الداخلى للمنظمة ونوعيات الموارد المتاحة لها .

العامل الثانى

الظروف المناخية المحيطة بالمنظمة .

مصادر الكفاءة الذاتية لمنظمة الأعمال (الكفاءة الداخلية)

- ١ . دقة تحديد الأهداف والغايات وسلامة الاستراتيجيات والخطط والبرامج .
- ٢ . حسن تحديد الاحتياجات من الموارد والدقة فى تدبيرها والحفاظ عليها .
- ٣ . سلامة وواقعية النظم والسياسات والأساليب المستخدمة ودقة تنفيذها .
- ٤ . واقعية الهيكل التنظيمى ومناسبته لظروف المنظمة .
- ٥ . صحة المعلومات وتوافرها والدقة فى توظيفها فى أغراض المنظمة .
- ٦ . تناسب المستوى التكنولوجى المستخدم .
- ٧ . جودة وكفاءة العنصر البشرى .

*** تسود منظمات الأعمال الحديثة مفاهيم تختلف إلى حد كبير عما كان سائداً فى الماضى ، من ذلك مثلاً :**

← مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU وهو جزء من المنظمة يقوم بأعمال متكاملة ويخضع لقواعد خاصة ويعامل كأنه منظمة مستقلة (مركز ربح) .

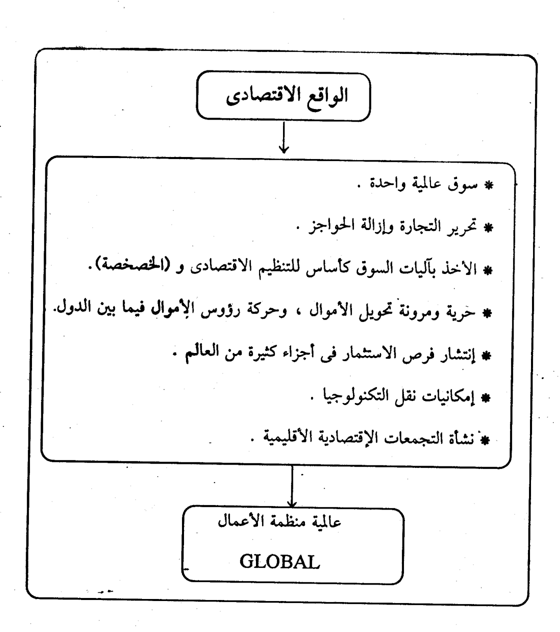
← مفهوم تخفيف التدريج الهرمى ، حيث تميل المنظمات الحديثة إلى الهيكل التنظيمى المفرطح Flat الذى تقل فيه المستويات ويتسع نطاق الاشراف (بمعنى الابتعاد عن المركزية والتخصص الدقيق ، والاتجاه إلى اللامركزية وتكبير الوظائف أى التخصص المرن) .

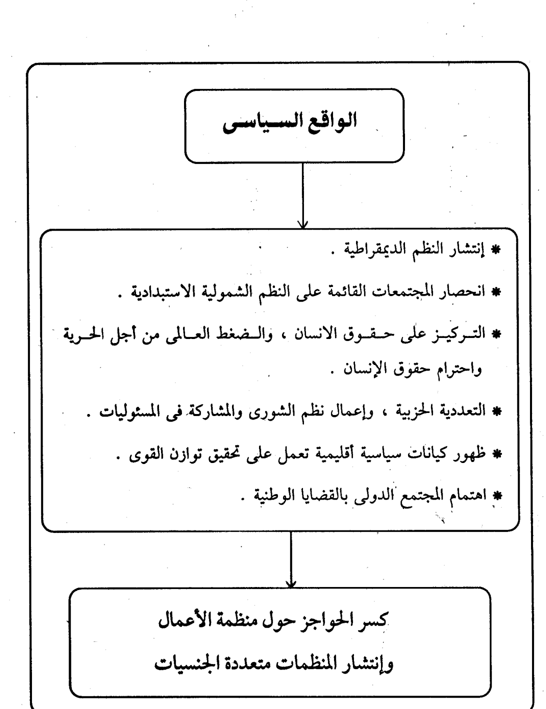
- مفهوم الشبكات networks حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة (فريق متكامل) ، أو بين المنظمة وغيرها من المنظمة المتعاملة معها .
- تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضـحة لأن تكون فى الأساس مركز معالجة معلومات ، إن العنصر الأساس فى بناء المنظمة الحديثـة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها .

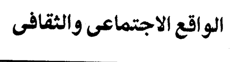
كيف تبدو منظمة الأعمال فى المستقبل ؟

منظمة أعمال المسـتقبل ستكون على صورة مختلفـة تماماً عما نراه الآن نظراً لاختلاف الظروف المحيطة المتوقعة :

- الواقع الاقتصادى الجديد فى العالم (والمستمر فى التغير) .
- الواقع السياسى الجديد فى العالم (والمستمر فى التغير) .
- الواقع الاجتماعى والثقافى الجديد فى العالم (والمستمر فى التغيير).
- والثورة التكنولوجية الهائلة وتداعياتها المستمرة والمتصاعدة .


الواقع الاقتصادى
* سوق عالمية واحدة .
* تحرير التجارة وإزالة الحواجز .
* الأخذ بآليات السوق كأساس للتنظيم الاقتصادى و (الخصخصة).
* حرية ومرونة تحويل الأموال ، وحركة رؤوس الأموال فيما بين الدول.
* إنتشار فرص الاستثمار فى أجزاء كثيرة من العالم .
* إمكانيات نقل التكنولوجيا .
* نشأة التجمعات الإقتصادية الأقليمية .
عالمية منظمة الأعمال
GLOBAL


الواقع السياسى
* إنتشار النظم الديمقراطية .
* انحصار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية الاستبدادية .
* التركيز على حقوق الانسان ، والضغط العالمى من أجل الحرية واحترام حقوق الإنسان .
* التعددية الحزبية ، وإعمال نظم الشورى والمشاركة فى المسئوليات .
* ظهور كيانات سياسية أقليمية تعمل على تحقيق توازن القوى .
* اهتمام المجتمع الدولى بالقضايا الوطنية .
كسر الحواجز حول منظمة الأعمال
وإنتشار المنظمات متعددة الجنسيات



* ارتفاع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادى.
* انتشار وسائل الثقافة العامة.
* عالمية المعرفة ، وتداخل الأنماط الثقافية بين المجتمعات.
* الصحوة الدينية ، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة.
* الاهتمام بالمرأة وتنمية مشاركتها فى الحياة العامة.
* الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة.
* التأثير الخارق للبث التليفزيونى المباشر عبر القنوات الفضائية.

أهمية مواكبة منظمة أعمال المستقبل لتلك الصحوة الثقافية والإجتماعية، وتمثل آثارها على تكوين الموارد البشرية وتطلعاتهم.

الواقع التكنولوجى

* انجازات تكنولوجية غير مسبوقة فى كافة مجالات الحياة.
* إمكانيـــات هائلة نتـيـجـــة تزاوج التكنولوجـيـــات (الاتصـالات ، الالكترونات ، الحاسبات مثلاً) وإنتاج تكنولوجيا فائقة القدرة.
* ابتكار العديد من المواد الجديدة التى تحل محل الخامات والمواد الأولية الطبيعية.
* إحلال الانســان الآلى Robot فى كثيـر من العمليات الإنتاجـية بمحل الإنسان ، وتفرغ الانســان لاستخدام مهاراته الذهنيـة فى أعمال أهم وأعلى مردوداً.
* إلغاء (تحييد) آثار التباعد المكانى والزمانى وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم.

منظمة أعمال المستقبل تامة الآلية ، وتعطى عناية فائقة لأعمال التطوير التكنولوجى

في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل نتخيل منظمة الأعمال على النحو الآتي :

* صغيرة [متوسطة] الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
* تامة [عالية] الآلية، الأعمال فيها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
* ليس لها هيكل تنظيمي ثابت . ولكن الهيكل متكيف Adaptive يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية.
* أفراد المنظمة يتسمون بالمعرفة والخبرة ، وهم دائمو الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات.
* كثير من أفراد المنظمة لا مكاتب لهم بها ، بل يعملون عن بعد Tel-Working باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، لا يتداول بها أوراق ، ولا ملفات ، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية ، دائماً كلها معاملات على الحاسب الآلي .
* مرتبطة بكثير من المنظمات محلياً واقليمياً وعالمياً عبر الحواسب الآلية.

عناصر المنظمة الفعالة

يمكن أن نتصور معـاً منظمة الأعمال الفعالة وكـأنها تضم فى الأساس ثلاثة عناصر حيوية:

العنصر الأول

المورد البشرى – عاملين ذوى معرفة

Knowledge Workers

العنصر الثاني

فرق العمل ذاتية الإدارة المسئولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها

Self - managing Teams

العنصر الثالث

نظم المعلومـات وشـبكات الحـواسب الآليـة التى تربط كل الفـرق، وتتعامل فى كل المعلومات، وتيسـر للإدارة اتخاذ القرارات ، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة فى كل عناصر المنظمة.

خلاصـــــة

* المنظمة تكوين اجتماعى رئيسى تشكل وحدة أساسية فى المجتمع الحديث الذى يقوم أساساً على شبكات متفاعلة من المنظمات.
* تمثل منظمة الأعمال [وهى من أهم المنظمات فى المجتمع الحديث] نظاما متكاملا.
* تتشكل المنظمة من عناصر متفاعلة أهمها المورد البشرى.
* لمنظمات الأعمال فى المجتمع الحديث أهمية خاصة تعود فى الأساس إلى استخدامها للنسبة الأكبر من الموارد البشرية.
* تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل ذاتية [داخلية] أهمها المورد البشرى ، وعوامل خارجية.
* تسود منظمات الأعمال مفاهيم حديثة تتناسب مع تطورات الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية فى الأساس.
* ستختلف منظمة الأعمال المستقبلية نتيجة لاختلاف الواقع المحيط فى المستقبل.

منظمة الأعمال المستقبلية ستكون فى الأساس شبكة من فرق العمل المكونة من أفراد متعاونين ذوى خبراء وكفاءة ومعرفة.

أسئلة وتدريبات

١ - يقوم المجتمع الحديث على أساس شبكات متداخلة من المنظمات. وضح معنى هذه العبارة مبينا أهمية منظمات الأعمال فى المجتمع المعاصر.

٢ - تتكون المنظمة من عناصر متعددة مادية ومعنوية وبشرية. وضح أهمية الموارد البشرية فى تكوين وتشغيل المنظمة.

٣ - منظمة الأعمال - شأنها شأن باقى المنظمات - عبارة عن نظام مفتوح متكامل ذاتياً ومتفاعل مع البيئة. وضح هذه العبارة مبيناً دلالتها بالنسبة للدور الذى يلعبه المورد البشرى فى منظمة الأعمال.

٤ - تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل عديدة . بين أهم هذه العوامل ومصادرها ، وكذلك الأهمية النسبية للعامل البشرى فى تحديد كفاءة المنظمة.

٥ - فى ضوء المتغيرات الكثيرة والمتلاحقة فى العالم المعاصر والتوقعات المستقبلية ، تبدو منظمة الأعمال فى المستقبل مختلفة تماماً. بين أهم ملامح التغيير المستقبلية فى منظمة الأعمال مع تحليل أسباب ذلك.

٦ - ما هى فى رأيك أهم عناصر المنظمة الفعالة ؟ وكيف يمكن تنمية هذه العناصر ؟

مفهوم
العقد النفسى

حين يلتحق الإنسان بأحدى منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما - إضافة إلى عقد العمل المعتاد. وفى هذا العقد غير المعلن (أو الذى يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمنى) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التى يجب عليه بذلها وتقديمها لكى يحقق تلك التوقعات. وكذلك فإن التعاقد الضمنى يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التى ينتظرها لتحقق توقعاته.

وعلى عكس العقود القانونية التى يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد، فإن العقد النفسى الضمنى يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه.

ويمثل هذا العقد النفسى عنصراً هاما فى تحديد كفاءة الفرد فى عمله، ومن ثم انتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الإنتاجية.

إن أهمية مفهوم العقد النفسى تكمن فى إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالى فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هى سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل بينهما.

قضية

تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث فى أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التى يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التى تحاول الدولة (ممثلة عن المجتمع) أو الإدارة فى منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال :

- الفرد فى المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخلة الحقيقى ، بينما تسعى الدولة إلى تخفيض الانفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاع فى الأسعار يخلق للفرد مشكلة.
- الفرد فى المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجرى حوله، والدولة تحجب جانبا من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية .
- الفرد فى المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادى والأدبى بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه فى عمله، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإدارى السائد.

فى هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المجتمع. ما هى فى تصورك الأساليب المتاحة لكل من الطرفين لإدارة هذا الخلاف أو قل « الصراع » وما هى نتائجه؟

الأهمية الكبرى للمورد البشرى

أهداف الوحدة ومحتوياتها

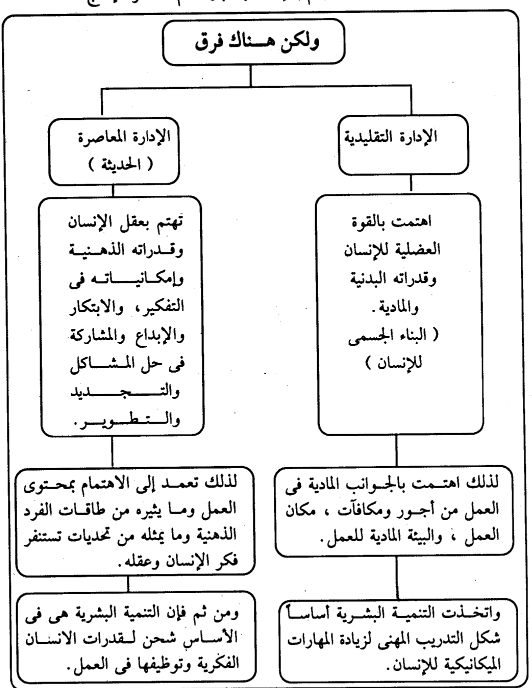
تهدف هذه الوحـدة إلى تحليل قيمة العنصـر البشرى فى منظمـة الأعمال. وبيان الأهميـة الكبرى التى يحتلها الـسلوك الإنسانى فى تسيير أمور المنظمات وتحديد نجاحها أو فشلها.

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

* الفروق بين الإدارة التـقليدية والإدارة المعاصرة فى نظرتهـا إلى العنصر البشرى.
* النموذج الفكرى للإنسان.
* العناصر الرئيسية المحددة للسلوك الإنسانى.
* الآثار السلوكية لفكر الإنسان.
* دور الإدارة فى التأثير على فكر وسلوك الإنسان.

هل إدراك الإدارة المعاصرة لأهمية المورد البشرى هو اكتشاف جديد أم أنه إعادة اكتشاف وإحياء لفكرة قديمة ؟

إن الإدارة كانت دائماً تهتم بالإنسان باعتباره أهم عناصر الإنتاج.



النموذج الفكرى للإنسان

* الإنسان يفكر

← الإنسان يتصرف

.. لتوجيه تصرفات الإنسان فى العمل بما يحقق تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة لابد من التأثير على **فكر الانسان** وهنا يبرز السؤال **كيف يفكر الإنسان ؟**

تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد هو « المعلومات »

هذه العمليات الذهنية هى :

* الإدراك	PERCEPTION
* التعلم	LEARNING
* الإتجاهية	ATTITUDE FORMATION
* الدافعية	MOTIVATION
* التقرير	DECIDING

الإدراك PERCEPTION

- هو إحساس الإنسان بما حوله واستقبـاله للمتغيرات والمؤثرات. ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة.

<u>فالإدراك شقان :</u>

- الاحساس أو الشعور SENSATION

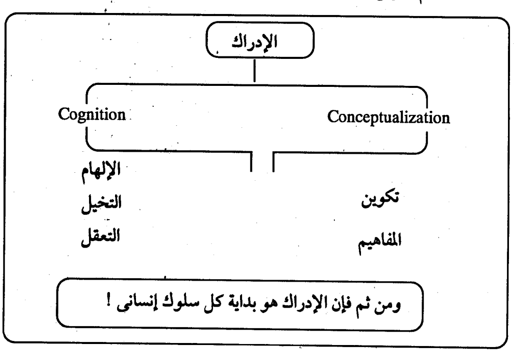
(أى استقبال المثيرات)

- الفهم والتصور INTERPERTATION

- ومن خـلال الإدراك يتم تصنيف المعـانى (المعلـومات ، الأشـخـاص ، الأشياء ، ....) إلى مفاهيم Concepts

وهى مجموعات منظمة ومتجانسة من المعانى.

كما يتم تكوين المعرفة (أى التعرف) Cognition



أ

التعلم LEARNING

يمر الإنسان بمواقف اجتماعية (وفردية) يتعرض فيها لمخاطر و/ أو يحصل منها على منافع. كذلك يتعرف الانسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر و/ أو حصلوا منها على منافع.

← ومن خلال هذه التجارب المباشرة (أو غير المباشرة)

يكتسب الانسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين هامين :

الأول أن السلوك الذى مارسه أثناء التجربة أدى (أو سيؤدى) إلى ضرر أو منفعة بحسب الأحوال.

الثانى أنه إذا أراد تجنب الضرر عليه تغيير السلوك (أو التمسك به حسب الحال)، وكذلك إذا أراد الحصول على المنفعة عليه التماس السلوك المؤدى إلى ذلك .

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للانسان قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار.

ومن ثم ، فإن التعلم هو السلوك المتجدد

← ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دورا فى إحداث التعلم كذلك !!

* الإنسان يدرك

الإنسان يتعلم

الإنسان يريد (يرغب)

الإنســـــان يوافق أو لا يـوافق ، يؤيد أو لا يـؤيد ، ينـاصـــــر أو يعارض.... أى تكون له اتجـاهات بحسب مـا يدركه وما يتـعلمه ، وما يرغبه !!

* الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) للإنسان حيال :

شيء ، موضوع ، إنسان آخر ، فكرة ......

* والاتجاه يتركب من ثلاثة عناصر :-

* **العنصر الانفعالى** (العاطفى) ..... الحب الكراهية، التفاؤل .....

* **العنصر العقلانى** .. الأسباب ، المقدمات ، النتائج ، الكسب .....

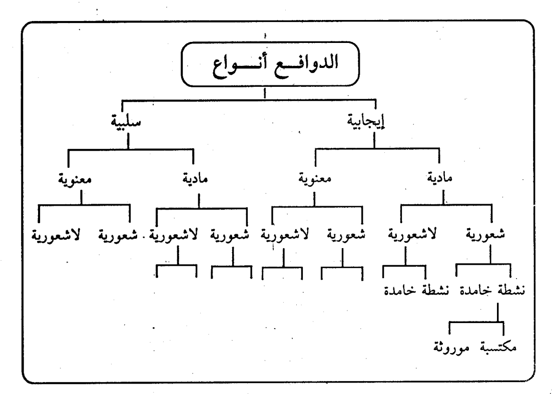
* **الميل للتصرف** أى ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل ACTION

سنلاحظ هنا أن الاتجاه لا ينشـأ من فراغ ، ولا يتجـه إلى فراغ ، بل الاتجاهات ظاهرة اجتـماعية (مجـتمعية) تتم فـى تفاعل الإنسان مع غيره وتوجه سلوكه حيال الغير !

MOTIVATION الدافعية

* الدوافع هى تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى إشباعها.

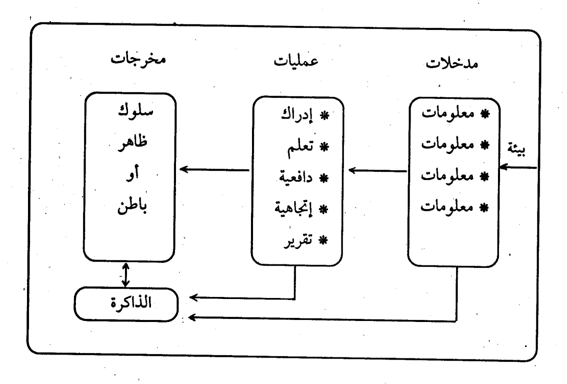
* الدوافع قوى محركه للسلوك تدفعه فى المجالات وإلى المستويات التى تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.



● **الدوافع لها خمس وظائف سلوكية :**

* تنشئ السلوك .
* تحدد مجال (اتجاه) السلوك .
* تحدد قوة السلوك .
* تحدد استمرارية السلوك .
* تنهى السلوك .

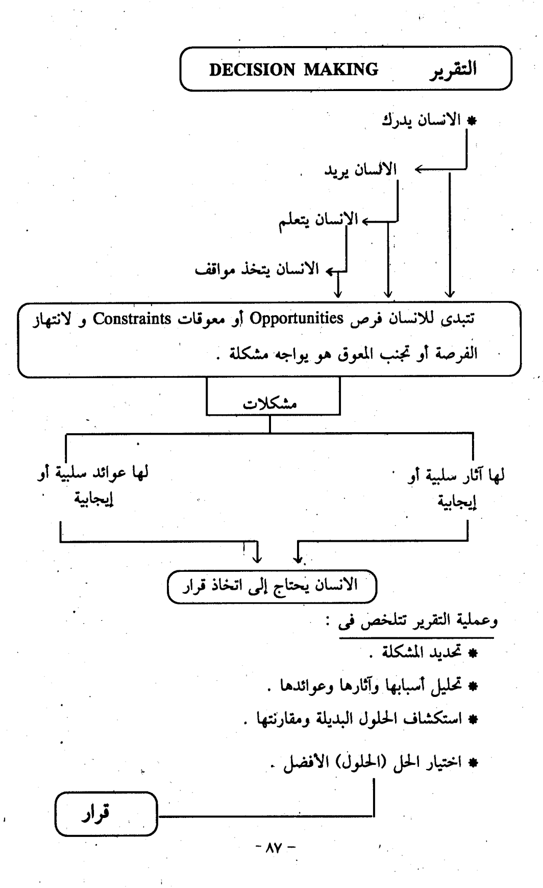
لو ترجمنا هذه العمليات الفكرية فى صورة نظام متكامل نجد الآتى :



من البيئة يستمد الإنسان معلومات متعددة فى صور شتى (حتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يتعلم الإنسان (يكتسب سلوكا جديدا)، ويكون دوافعه ورغباته ، ويكون اتجاهاته ، ومن ثم تتبدى له :

الفرص	والمعوقات

أى تواجهه مشكلة إتخاذ القرار. فإذا اتخذ قراره فإن ذلك يترجم إلى سلوك ظاهر أو سلوك باطن (مختزن فى نفسه لنفسه). وكل هذا يسجل فى الذاكرة بالمخ الإنسانى.


التقرير DECISION MAKING
* الانسان يدرك
الانسان يريد
الإنسان يتعلم
الانسان يتخذ مواقف
تتبدى للانسان فرص Opportunities أو معوقات Constraints و لانتهاز الفرصة أو تجنب المعوق هو يواجه مشكلة .
مشكلات
لها آثار سلبية أو إيجابية
لها عوائد سلبية أو إيجابية
الانسان يحتاج إلى اتخاذ قرار
وعملية التقرير تتلخص فى :
* تحديد المشكلة .
* تحليل أسبابها وآثارها وعوائدها .
* استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها .
* اختيار الحل (الحلول) الأفضل .
قرار

الآثار السلوكية لفكر الإنسان

الانسان يفكر

└── الانسان يتصرف (يسلك ، يعمل . . . .)

∴ أداء الانسان لعمله هو نتيجة جزئية (محصلة) لفكره .

└── ومن ثم سيختلف أداء الانسان لعمله من حيث الكم والكيف بحسب :

* أسلوبه فى التفكير .

* معاييره فى التقرير .

أى أن كل ما يؤثر فى النظام الفكرى للإنسان سيكون له تأثيره المباشر (أو غير المباشر) على كيف وماذا يعمل الإنسان ، أى مدى تحقيقه لأهداف الإدارة !

يمكن تصور إحتمالات ثلاث للإنسان فى عمله :

- أن يؤدى عمله بإيجابية واندفاع وحماس محققا بذلك أهداف الإدارة (أو حتى متجاوزا لها) .
- أن يؤدي عمله بوسطية ملتزما ما تريده الإدارة دون زيادة أو نقصان .
- أن يؤدى عمله بسلبية محاولا التخفف من مسئولياته والالتفاف حول الأهداف والقواعد التى حددتها الإدارة .

مصادر التأثير فى النظام الفكرى والسلوكى للإنسان فى العمل :

يتأثر الانسان فكرياً وسلوكياً بمؤثرات وعوامل شتى تأتيه من داخله ومن المحيط الذى يعمل (أو يعيش) فيه .

وتلك المؤثرات تعمل جميعا وبدرجات متفاوتة (وأحياناً كثيرة بتفاعل وتداخل) على توجيه الفكر والسلوك الانسانيين فى إحدى وجهتين :

الأولى : دفع الانسان للتفكير (أو السلوك والعمل) فى وجهة معينة ، وتزيين هذه الوجهة وتجميلها بحيث يتخذ الانسان من الأفكار و الأعمال ما يعتقد أنه يحقق له هذه الوجهة .

الثانى : جذب الانسان (أو منعه وتحويله) عن التفكير (أو السلوك والعمل) فى وجهة معينة ، وتقبيح تلك الوجهة وتشريحها بحيث يتخذ الانسان من الأفكار والأعمال ما يمنعه (كلياً أو جزئياً) من التماس تلك الوجهة .

وتنبع تلك المؤثرات بنوعيها (الدافع والجاذب) من :

* الفرد ذاته (تركيبه النفسى والاجتماعى والحضارى) .
* جماعة (أو جماعات) العمل .
* مناخ العمل Organization Culture .

دور الإدارة فى تشـــكيل المـؤثرات على فكـر وسـلوك الانســـــان

تلعب الإدارة دوراً رئيسياً فى تشكيل سلوك العاملين . وقد كانت الإدارة التقليدية تكتفى بالتعامل مع الجانب المادي (قدرات عضلية ومهارات يدوية) للإنسان من خلال الوعد بمرتبات وحوافز ومغريات كلها تتصل بتلك الماديات .

ولكن الإدارة تستطيع (وبدرجة أكبر) أن تشكل سلوك الأفراد من خلال التأثير على الجانب الفكرى للإنسان وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان .

تدفق المعلومات Information Flow .

إذا تمكنت الإدارة من السيطرة على المعلومات الواصلة إلى الأفراد ووظفتها التوظيف الصحيح أمكنها التأثير على فكره ومن ثم السيطرة على إدراكه وسلوكه فى العمل .

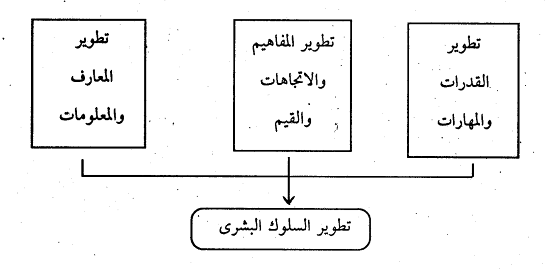
هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإن الإدارة إذا هيأت مناخ العمل وإذا صممت العمل وظروفه وجماعاته بحيث تكون كلها مساعدة على تحقيق الرغبات الإنسانية ومتوافقة مع إتجاهاته ، فإن قرار الإنسان سيكون .

← العمل حسب ما تريده الإدارة !

ونظراً لأهمية المورد البشرى

وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه فإنها تحاول تطويره وتنميته .

* ما هى مجالات تطوير المورد البشرى ؟



خلاصة

* تهتم الإدارة المعاصرة (الحديثة) بعقل الانسان وطاقاته الفكرية والذهنية، بينما تركز الإدارة التقليدية على الطاقات المادية (الجسمانية) للانسان.

* يقوم النموذج الفكرى للانسان الذى تعتمده الإدارة الحديثة على أساس السلوك الانسانى هو العمليات الذهنية التى تتعامل مع المعلومات الواردة للانسان من مصادر شتى لتحدد له السلوك الأفضل .

* الإدراك هو عملية الاحساس بما حول الانسان ومفهومه عن العالم المحيط به وما يصل إليه من معلومات (مثيرات) .

* التعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للانسان قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار .

* يكوّن الانسان اتجاهاته (وجهات نظره) حيال الأشخاص والأشياء والأفكار ويستند إليها فى اختيار السلوك المناسب فى كل حالة .

* تؤثر دوافع الانسان (حاجاته غير المشبعة) فى إثارة السلوك ، وتحديد مجاله (اتجاهه) ، وقوته ، واستمراريته ، وتحدد متى ينتهى .

* تتكامل العمليات الذهنية المختلفة للانسان فى شكل قرارات (اختيارات) بشأن السلوك الأفضل .

* يقرر الانسان عادة التعاون مع المنظمة التى ينتمى إليها ، أو مناقضتها ، أو الوقوف على الحياد .

* تستطيع الإدارة أيضا التأثير فى سلوك الانسان وتشكيله .

أسئلة وتدريبات

١ . تختلف نظرة الإدارة المعاصرة (الحديثة) إلى الانسان بشكل جذرى عن الإدارة التقليـدية وضح أهم الفروق بينهمـا مع بيان أيهمـا أقرب إلى الدقة فى رأيك.

٢ . «الانسان كائن مـفكر» ما رأيك فى هذه العبارة ، وما دلالتهـا بالنسبة للمدخل الادارى السليم للتعامل مع المورد البشرى .

٣. الإدارك بداية كل سلوك انسانى» . علق على هذه العبارة مبينا أهميتها فى تيسيير تعامل الإدارة مع العنصر البشرى فى منظمات الأعمال .

٤. «التعلم سلوك جـديد يتحقق به للانسـان قدرة على مواجـهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار» .

هل تتـفق مع هذا الرأى وكـيف يمكن للإدارة فى منظمـات الأعمـال الاستفادة من ظاهرة التعلم لتسحين كفاءة الأداء .

٥. مـا هى النتـائج المترتبـة فى رأيك على تغـلب العنصر الانـفعـالى فى اتجاهات الأفراد العاملين فى المنظمة ؟ وكيف يمكن للإدارة التعامل فى هذه الحالة؟

٦. «يتحدد السلوك الانسانى فى العمل تبعاً لدوافع الانسان» . اشرح هذه العبارة .

٧. ما هى فى رأيك أهم وسائل الإدارة للتأثير فى سلوك العاملين ؟

الوحدة الخامسة

المشكلة السلوكية فى منظمات الأعمال

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى إبراز المشكلة الأساسية التى تواجه منظمة الأعمال ، وهى مشكلة اختلاف السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات المتصلة بالمنظمة [سواء من داخلها أو خارجها] عن السلوك المستهدف الذى يحقق أهداف الإدارة . [أي المشكلة السلوكية]

وتتناول هذه الوحدة الموضوعات الآتية :

- معنى المنظمة وعناصرها .
- أهمية المنظمات فى المجتمع الحديث .
- العوامل المحددة لكفاءة المنظمات .
- مظاهر تأثير العنصر البشرى فى كفاءة المنظمات .
- طبيعة المشكلة السلوكية .

مظاهر تأثير العنصر البشرى
فى كفاءة المنظمات

يتخذ السلوك الإنسانى [ناتج مساهمة العنصر البشرى فى المنظمة] ثلاثة أنماط رئيسية :

سلوك معاون [ايجابى]

وهو السلوك الذى يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

سلوك مناقض [سلبى]

وهو السلوك الذى يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب فى تعويق أعمالها ويسهم فى إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف .

سلوك محايد

وهو السلوك الذى يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية أو السلبية. وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

• أى أن الانسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة فى علاقته بالمنظمة التى يعمل بها :

القرار الأول : أن يشارك فى نشاطات المنظمة بشكل إيجابى .

[أن يكون سلوكه معاوناً فى تحقيق أهداف المنظمة]

القرار الثانى : أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك فى أعمال المنظمة بشكل إيجابى . [أن يكون سلوكه محايداً]

القرار الثالث : أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة . [أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبى].

*** التحديات التى تواجه المنظمات الحديثة فى تعاملها مع السلوك الإنسانى :-**

١ . تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادرة الفردية أو الجماعية .

٢ . تحاول المنظمة إستقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين .

٣ . تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون .

إن التحدى الرئيسى لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنسانى .

صفات السلوك الإنسانى

سواء كان سلوك الإنسان فى علاقته بالمنظمة ايجابيا أو سلبيا أو محايداً، فإنه فى جميع الحالات يتصف بخصائص أساسية يساعد التعرف عليها فى فهم السلوك وتحليله . تلك الخصائص هى :

١ . السلوك الإنسانى هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان .

٢ . السلوك الإنسانى يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل .

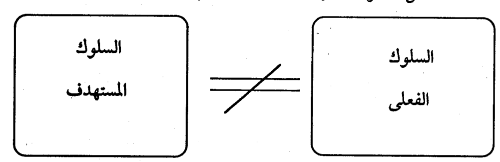
٣ . السلوك الانسانى متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة .

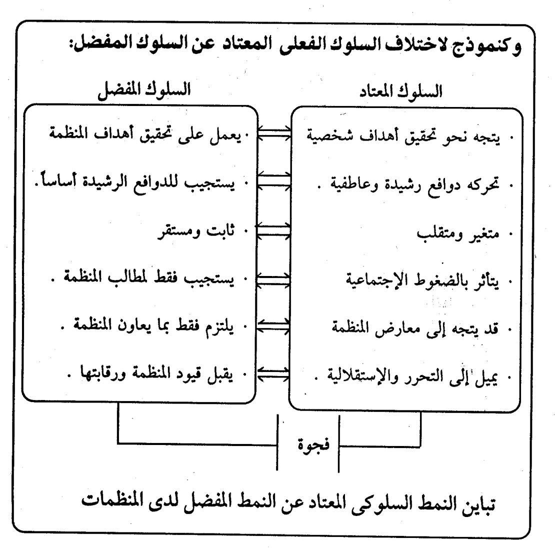
طبيعة المشكلة السلوكية

المشكلة هى العقبة التى تحول دون تحقق الأهداف التى يسعى طرف ما إلى تحقيقها . وبذلك فإن المشكلة السلوكية هى :

اختلاف نمط السلوك الغالب الذى يصدر عن أفراد منظمة ما عن نمط السلوك الذى تريده الإدارة لتحقيق أهدافها .

بمعنى آخر ، فالمشكلة السلوكية هى انحراف السلوك الفعلى لأفراد المنظمة عن السلوك المستهدف الذى تفضله الإدارة .





تباين النمط السلوكى المعتاد عن النمط المفضل لدى المنظمات

أسباب تعقد المشكلة السلوكية :-

١ - تعـدد العوامل والمتـغيـرات المحـددة للسلوك الإنسانـى وتداخلها فى تفـاعل مستمر .

٢ - صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك .

٣ - تغلغل التفكير الذاتى والرؤية الشخصية للباحثين .

٤ - تقلب السلوك وعدم ثباته ، وتغير العوامل والدوافع المحركة له .

٥ - تباين أنماط السلوك الصادرة عن أفراد مختلفين بتأثير مؤثر واحد .

٦ - تشابه أنماط السلوك لأفراد مختلفين بتأثير مؤثرات مختلفة .

• وهناك عوامل كثيرة تعمل على تضخيم المشكلة السلوكية واستمرارها ، ومنها :

- الظروف والأوضاع الاجـتماعـية داخل منظمة الأعمـال وتأثير الجمـاعات والتنظيمات غير الرسمية .
- الظروف والأوضـاع الاقتـصـادية والاجتـمـاعيـة السـائدة فى المجتـمع، وماتفرضه من ضغوط على الأفـراد ، أو ما توفره من فرص بديلة تمنحهم مزايا وامكانيات لا تتوفر فى أعمالهم الحالية .
- **تصرفـات وتوجهـات الإدارة التى قد تفـشل فى فهم أو تقلل من أهمـية مشـاعر الأفراد ورغبـاتهم وميولهم ، ومن ثم تتـخذ مواقف مناقـضة أو مستفزة.**

مداخل علاج المشكلة السلوكية

تحاول الإدارة دائما حل المشكلة السلوكية لكى تضمن تحقيق أهدافها . وتجد الإدارة عادة ثلاثة مداخل لحل المشكلة :

التجاهل / التنازل وذلك بأن تتجاهل الإدارة الفروق والانحرافات السلوكية ولا تعيرها اهتماما . وهى بذلك تكون قد عالجت المشكلة السلوكية بتعديل السلوك المستهدف وقبول السلوك الفعلى للأفراد على أنه هو النمط الأفضل .

الإصرار وذلك بأن تصر الإدارة على تعديل السلوك الفعلى [المعتاد] للأفراد لكى يتفق مع السلوك المستهدف . وتستخدم الإدارة فى سبيل ذلك الحوافز الإيجابية والسلبية ، كما تعمد إلى توعية الأفراد وتدريبهم وتوضيح المزايا التى تعود عليهم من التزامهم بالسلوك الذى تفضله الإدارة .

التوفيق وذلك بمحاولة الوصول إلى حل وسط يقرب بين النمطين السلوكين ، ويتضمن التوفيق درجة من التنازل من كل الطرفين.

أى هذه المداخل أقرب إلى المنطق الذى تتبناه الإدارة الحديثة

خلاصة

- يؤثر السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال بحسب كونة سلوكاً معاوناً [إيجابى] ، مناقضاً [سلبى] ، أو محايداً .
- تحاول إدارة المنظمة تأكيد السلوك المعاون ، تخفيف السلوك المناقض أو تعديله ليصبح معاوناً [أو على الأقل المحافظة عليه ومنعه من التحول إلى سلوك مناقض] .
- يتصف السلوك الإنسانى بأنه هادف . يتشكل بتأثير مجموعة مختلفة من العوامل وبكونه متجدد ومتغير .
- تتركز المشكلة السلوكية التى تواجه منظمة الأعمال فى اختلاف السلوك الفعلى للأفراد عن الأنماط السلوكية التى تفضلها الإدارة وتراها محققة لأهدافها . وبذلك فإن المشكلة السلوكية هى « فجوة » يجب على الإدارة العمل على سدها .
- تتعقد المشكلة السلوكية لأسباب كثيرة أهمها تعدد العوامل المحددة للسلوك الإنسانى وسرعة تغيرها ، وصعوبة قياس تلك المتغيرات وتحديد آثار كل منها مستقلة على السلوك البشرى .
- تتباين مداخل علاج المشكلة السلوكية من التجاهل إلى الإصرار ، والمدخل الوسط هو التوفيق بين النمطين السلوكيين الفعلى والمستهدف.

أسئلة وموضوعات للمناقشة :

١ - السلوك الإنسانى ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تفسيرها اعتماداً على تخصص علمى وحيد ، وإنما يلزم عادة تكامل مجموعة من العلوم لكى يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنسانى بدرجة كافية من الدقة . ناقش .

٢ - الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدافاً معينة . فهل فى رأيك يوجد اختلاف بين مفهوم « الرغبة » ومفهوم « الهدف » ؟

٣ - « ليس بالخبز وحدة يعيش الإنسان» مثل قديم ومعروف فهل تجد فى الدراسات الحديثة للسلوك الإنسانى ما يؤيده أو ينقضه ؟

٤ - « خادم القوم سيدهم » مثل آخر يقبله الكثير منا . ما تفسيره العلمى استناداً إلى مفهوم القوة Power والتأثير Influence الذى يمارسه فرد على أفراد آخرين ؟

٥ - لكل انسان وجهات نظر (أو اتجاهات) بالنسبة لأمور كثيرة . وتختلف هذه الوجهات نظر من فرد لآخر بالنسبة لذات الموضوع ، كما قد تتباين لدى الفرد نفسه من وقت لآخر أو من موقع لآخر . ما هى فى رأيك الدلالة العلمية لمفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وامكانية تفسيره والتعامل معه .

٦ - يبدو للرقم (٣) دلالة غير عادية فى دراسات السلوك الإنسانى . من

واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة ، هل تستطيع ذكر ثلاث (٣) حالات يظهر فيها الرقم (٣) ؟

٧ - رغم ما وصلت إليه العلوم السلوكية الحديثة من تقدم واضح فى مناهج البحث وأدوات التحليل والقياس ، ومن ثم القدرة على استقراء أنماط السلوك واستنباط تطوراته المحتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة فى النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التفسير العلمى البشرى ،ولا يزال التحكم فى سلوك البشر أمراً بعيد المنال . (علق) .

٨ - نمت العلوم السلوكية وتطورت فى المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصاديا . ومن ثم فإن كثيرا من مفاهيم تلك العلوم ونتائجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع المصرى الاسلامى وما يتصف به من قيم ومعتقدات تخالف تماما تلك السائدة فى المجتمعات الغربية وغير الاسلامية (ناقش) .

٩ - لمفهوم « الصراع » مكانة خاصة فى علوم الغرب السلوكية ، فهل لهذا المفهوم نفس المكانة فى المجتمع المصرى الاسلامى ؟

١٠ - رغم اهتمام علماء السلوك الغربيين بدراسة الجماعات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد من أعضاءها ، إلا أنهم أغفلوا جانبا هاما من أبعاد الجماعة الإنسانية وهو « التكافل والتراحم » . (علق) .

مشكلة سلوكية

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة فى المحيط المصرى - كما قد يتكرر فى بلدان أخرى فى العالم - والمطلوب تحليل هذه المعلومات بغرض :

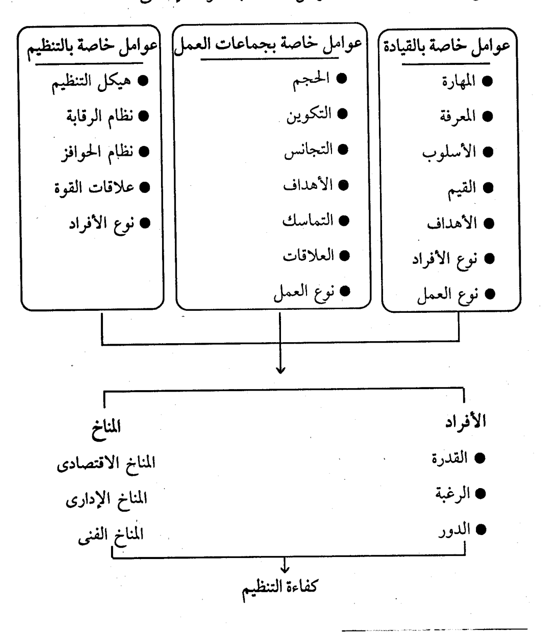
(أ) بيان هل توجد مشكلة سلوكية وتحديد الطرف الذى يعانى من هذه المشكلة فى حالة وجودها .

(ب) تحليل أسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة نظر كل من طرفيها.

التحق (....) بكلية الحقوق باحدى الجامعات ، وعلى مدى سنوات الدراسة الأربع كان دائما متميزا فى أداءه ويحقق مستويات عالية من تقديرات النجاح . وخلال سنوات الدراسة كان أيضا من أبرز الطلاب فى الأنشطة الاجتماعية والثقافية وانتخب رئيساً لاتحاد طلاب جامعته لسنتين متواليتين . ورغم هذه المزايا إلا أنه بعد أن تخرج بتقدير عام جيد جدا وترتيب متقدم على أفراد دفعته ، فقد واجه مشكلة البطالة حيث اضطر للانتظار أربع سنوات أخرى حتى حصل على وظيفة بإحدى المصالح الحكومية عن طريق وزارة القوى العاملة. وفى اليوم الأول للعمل اكتشف أنه عين ضمن أربعين آخرين . وأنه لا يوجد لهم أماكن للجلوس ولا عمل لهم فعلا .

نموذج

أنتجت العلوم السلوكية الحديثة كماً هائلا من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التالى يوضح بعضا من هذه العوامل (١) . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنسانى .



(١) نقلا عن Handy, C.B. Understanding Organizations, Penguin Business Liberary, Third Ed. 1985, P. 15.

الوحدة السادسة

الدراسة العلمية للسلوك الانسانى

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحـدة إلى عرض فكرة النظام السلوكـى باعتبـاره نموذجا علميا يسـاعد على فهم كيف ينشأ السلـوك الإنسانى والعوامل المؤثرة فى تحديده وتشكيله . وبذلك يمكن تفسـير أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد فى منظمـة الأعمـال فى المواقف المختلفة ، ومن ثـم إمكانية تقدير [التنبؤ] السلوك المحتمل .

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

- ما هية السلوك الانسانى .
- مجالات الدراسة فى السلوك الإنسانى .
- السلوك الإنسانى نظام مفتوح .
- المدخلات السلوكية .
- الأنشطة السلوكية .
- المخرجات السلوكية .

ما هية السلوك الإنسانى

- كل أشكال وأنماط الحركـة الانسانيـة [الظاهرة والباطنة] ، وتتـخذ أشكالاً تسمى أفعال ، **تصرفات** ، **تعبيرات** ، **اشجابات** ، **محاولات للتأثير** . . .

- سلسلة متعاقبة من **الأفع**Actions ، **وردود الأفعال** Reactions **التى تصدر** عن الانسان فى محـاولاته المستمره لتحـقيق أهدافهُ وإشبـاع رغباته المتطورة والمتغيرة .

- الأفعال أو الاستـجابات التى يعبر بها الانسان عن قبـوله أو رفضه لمحاولات التأثيـر الموجهة إليـه من عناصر المناخ المحيطة به سـواء كانت بشرية أو غـير بشرية .

إن السلوك الانسانى هو مصدر كل القيم فى حياة البشر ، وهو جماع كل النشـاط الانسانى فى مـختـلف مجـالات الحيـاة . وتنعكس آثار السلوك الانسانى [الايجابية ، والسلبـية] عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

مجالات الدراسة فى السلوك الإنسانى

تتجة دراسة السلوك الإنسانى إلى مجالات ثلاث :

البحث عن محددات السلوك

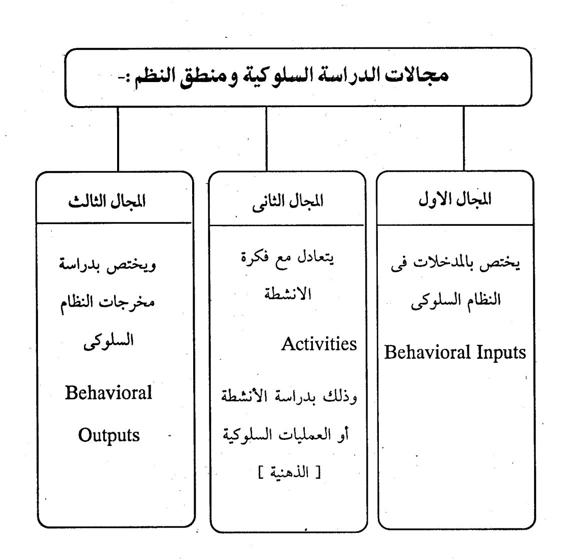
أى العوامل والأسباب التى تنشئ السلوك وتثيره [المثيرات] **Stimuli**.

البحث عن مراحل وأساليب تكوين السلوك .

أى عـــمليـــة تـكون السلوك وتـبلوره قـــبل أن يـتـــبـــدى فى الصـــورة الظاهرة، Behavior Formation وتتمثل فى عمليات ذهنيـة مستتره لا يمكن مشاهدتها ولكن يمكن استنتاجها .

تحليل الأنماط السلوكية

أي دراسة أشكال السلـوك الظاهرة وتصنيفهـا واستنتاج الـعلاقات المنطقـية بينها، وكـذا البحث فى العوامل المنشـئة لكل نمط سلوكى وبيان التـشابه أو الاختلاف فيما بينها .


مجالات الدراسة السلوكية ومنطق النظم :-
المجال الاول
يختص بالمدخلات فى النظام السلوكى
Behavioral Inputs
المجال الثانى
يتعادل مع فكرة الانشطة
Activities
وذلك بدراسة الأنشطة أو العمليات السلوكية [الذهنية]
المجال الثالث
ويختص بدراسة مخرجات النظام السلوكى
Behavioral Outputs

السلوك الانسانى نظام مفتوح
Open system

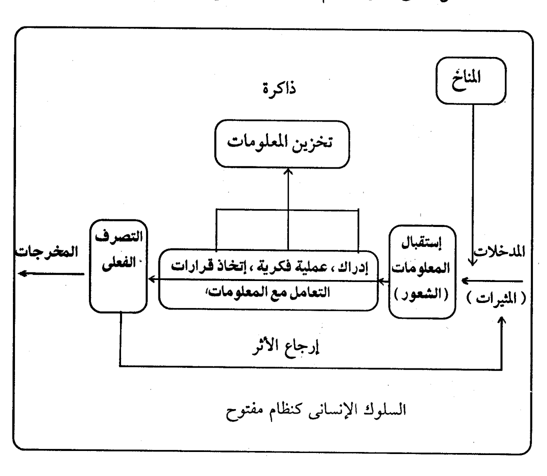
يمكن تصور السلوك الانسانى على أنه نظام مفتوح ينقسم إلى أجزاء رئيسية هى :

← المدخلات السلوكية [وهى المثيرات]

← العمـليات السلوكـية [وهى الأنشطة الذهنيـة التى تستـقبل المثـيرات وتتعامل معها]

← المخرجات السلوكية [وهى الاسـتجابات التى تصدر عن الانسان فى مواجهة المثيرات] .

والشكل التالى يصور النظام السلوكى المتكامل :



السلوك الإنسانى كنظام مفتوح

المدخلات السلوكية

تتمثل المدخلات السلوكية في شكل معلومات يمكن تصنيفها فى الآتى:

١ . معلومات صادرة من أفراد [أو جماعات] آخرين وتعبر عن أفعالهم وتصرفاتهم المباشرة وغير المباشرة.

٢ . معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش فى المناخ ، وتصدر عنها أصوات وحركات ورموز تصل إلى الانسان ويستخدمها بدرجات مختلفة فى سعية لتحقيق أهدافه .

٣ . معلومات صادرة من مصادر معنوية كالشركات والمؤسسات والأجهزة الحكومية وغيرها التى يتعامل الانسان معها فى مراحل حياته المختلفه .

٤ . معلومات تصدر من الطبيعة المحيطة بالانسان ، وتشمل الضوء والأصوات والرياح والأمطار والحرارة والبرودة وغيرها .

٥ . معلومات ذاتية تنبع من الانسان نفسه وتعبر عن احتياجاته ومدى توافقه مع المناخ المحيط وما قد يعترضه من مشكلات [أو فرص].

كيف يستقبل الانسان المدخلات السلوكية ؟

تصل المدخلات السلوكية المعلومات إلى الانسان من خلال الحواس الخمس :

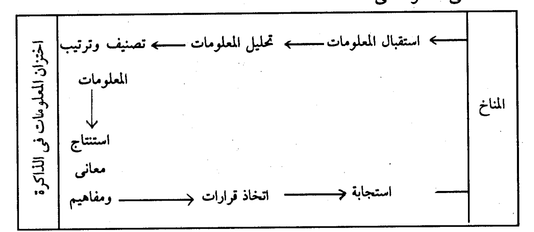
- الإبصار
- السمع
- الشم
- التذوق
- اللمس

وسوف تتأثر جودة استقبال الإنسان للمعلومات الواصلة إليه [بالتالى ما يمكن أن يعطيه لها من معانى] على قدر جودة وسلامة حواسه وما قد يصيبها من ضعف أو قصور .

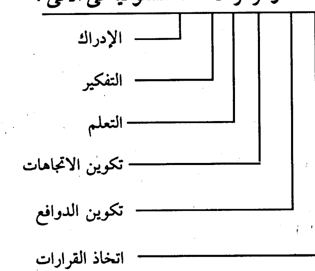
* كذلك فإن وسيلة أخرى للإحساس هى استقبال الانسان لمعلومات صادرة من داخله تحدد مركزه بالنسبة للمحيط المادى حوله ومدى توازنه فى علاقته بعناصر هذا المحيط .

الأنشطة السلوكية

الأنشطة السلوكية هى فى حقيقتها تعامل مع المعلومات الواصلة إلى الإنسان على النحو الآتى :

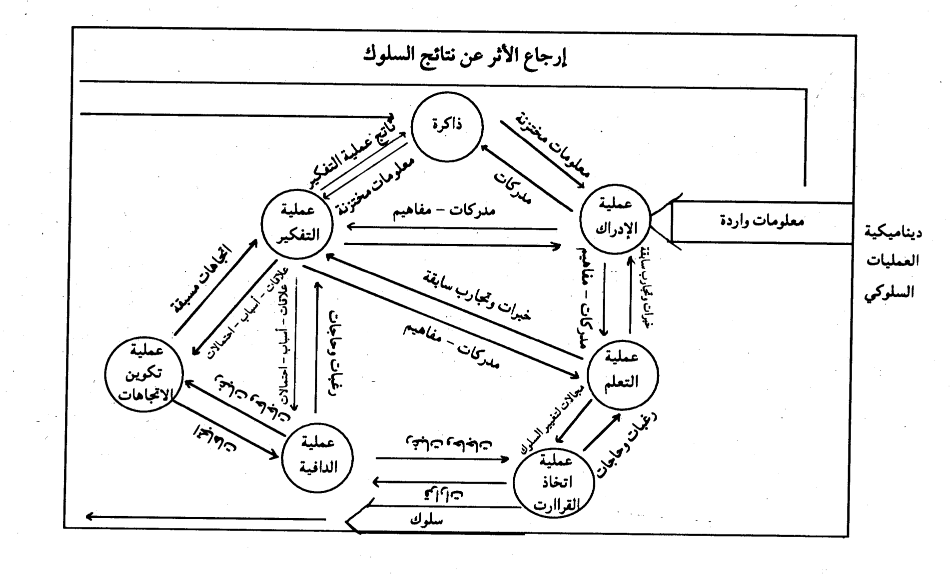


وتتركز الأنشطة السلوكية فى الآتى :



تلك الأنشطة السلوكية [الذهنية] متكاملة ويؤثر بعضها فى بعض وينتج كمحصلة لها أنواع الاستجابات الصادرة عن الانسان [السلوك] .

ويعبر الشكل التالى عن علاقات تلك الأنشطة السلوكية بعضها ببعض .



ديناميكية العمليات السلوكي

المخرجات السلوكية

هى المحصلة النهائية لسلسلة الأنشطة السلوكية فى تعاملها مع المدخلات ، وتتمثل المخرجات فى أنماط السلوك المشاهدة Overt أو الباطنة Covert كالآتى :

الأفعال Actions

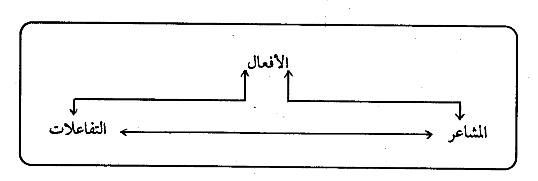
العمل، الكلام، القراءة ، الكتابة ، السير ، الجرى، البيع ، الشراء . . . . وتتطلب الأفعال بذل قدر من الجهد أو الطاقة ، وتستغرق زمنا يطول أو يقصر حسب نوع الفعل ، كما تحتاج إلى استخدام موارد مادية أو معنوية ، وإعمال مهارات أو قدرات مناسبة لنوع الفعل .

التفاعل Interaction

وهو الاتصال بالآخرين والتعامل معهم . ويتخذ التفاعل أحد شكلين : الفعل إذا كان الانسان هو البادئ بالاتصال ، أو رد الفعل إذا كان يستجيب لفعل صادر إليه من شخص آخر . أي أن التفاعل هو سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال .

العواطف Sentiments

وهى مجموعة العواطف المصاحبة لتفاعل الإنسان مع الآخرين .



العلاقة بين المخرجات السلوكية

خلاصة

* السلوك الانسانى هو كل أشكال الحركة الانسانية من أفعال ، ردود أفعال، تعبيرات، استجابات ، ومحاولات التأثير التى تصدر عن الانسان فى محاولته اشباع رغباته ، وللتعبير عن تعامله مع عناصر المناخ المحيطة به .

* تتجه الدراسة العلمية للسلوك إلى البحث عن محددات السلوك ، مراحل وأساليب تكوين السلوك ، وتحليل الأنماط السلوكية .

وتماثل تلك المجالات مدخلات وأنشطة ومخرجات النظام المفتوح على التوالى . وبذلك فإن السلوك الانسانى يماثل فعلاً نظاماً مفتوحاً .

* تتمثل المدخلات السلوكية فى المعلومات الواردة للإنسان من مصادر خارجة عنه ، وكذا من ذاته ، ويتم استقبالها من خلال الحواس الخمس .

* تتمثل الأنشطة السلوكية فى عمليات ذهنية أساسية هى الإدراك والتفكير، التعلم، تكوين الاتجاهات ، تكوين الدوافع ، واتخاذ القرارات . وتبدأ هذه العمليات دائما بالادراك وتنتهى دائما باتخاذ القرارات ، وتتم العمليات الأخرى فيما بين هاتين العمليتين بأى ترتيب آخر .

* تتبلور المخرجات السلوكية فى أفعال وردود أفعال ظاهرة ومشاعر ومفاهيم واتجاهات غير ظاهرة .

اسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يمثل مفهوم النظام System أداة هامة لتحليل السلوك الإنسانى ، وبالتالى فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل إلى استنتاجات غاية فى الأهمية حول السلوك . انظر إلى الشكل التالى وأرصد كافة الاستنتاجات التى يمكنك التوصل إليها :

نظام السلوك

أ ← المدخلات ← ب ← العمليات ← ج ← المخرجات ← د

ارجاع الأثر (هـ ، و ، ز)

• والآن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١ - إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة على المدخلات والعمليات والمخرجات فأيها تضع عليه الرقم (١) وأيها يحصل على الرقم (٢) وأيها يوضع عليه الرقم (٣) .

٢ - ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟

٣ - ماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (أ) ؟ وماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (ب) مع بقاء (أ) ؟ وماذا يحدث لو ألغى من الرسم السهم (ج) مع بقاء (أ) و (ب) ؟ وهكذا مع باقى الأسهم .

٤ - ما معنى السهم (و) فى رأيك ؟ وهل يغنى السهم (و) عن السهم (ب)؟

٥ - لو كان السهم (د) غير موجود على الرسم فأى أنواع السلوك يمكن تصورها فى هذه الحالة ؟

٦ - لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك لإنسان ما وكانت تصرفاته على غير ما تريد إدارة المنظمة التى يعمل بها ، فإذا أرادت الادارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأى عناصر النظام السلوكى التى يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير فى رأيك ؟

أ - المدخلات

أم - ب العمليات

أم ج - المخرجات

أم - د البيئة

أم جميعها فى نفس الوقت .

٧ - ناقش مفهوم وأهمية أرجاع الأثر فى التأثير على السلوك الإنسانى من خلال دراسة الأنماط الإدارية الآتية :

· تعد الإدارة تقريرا سريا عن كفاءة العامل يكون له تأثير على ما يعمل عليه من علاوات أو ترقيات ، ولكن العامل ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير .

· يتقدم العامل باقتراح لتحسين الانتاج إلى رئيسه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامل هل قبل الاقتراح أم رفض .

· فى يوم ما يأتى مندوب الصرف ليسلم العاملين فى إحدى الجهات مكافأة مالية لا يعلمون مناسبتها ، كما أنها لا يعلمون هل حصل كل منهم على نفس المبلغ أم لا .

٢ - تلعب المعلومات دوراً رئيسياً فى نظام السلوك الإنسانى ويذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن نظام السلوك الإنسانى ما هو فى حقيقته إلا نظام للمعلومات . واستناداً إلى تلك الأهمية الكبرى للمعلومات فى تشكيل السلوك الإنسانى ، بين رأيك بالنسبة للأمور الآتية :

· اهتمام الدول المعاصرة جمْيعها بأن يكون لديها أجهزة رسمية للإعلام فى شكل هيئة الاستعلامات كما فى مصر مثلا وظيفتها نشر المعلومات التى يهم الدولة أن يعرفها الناس محليا وخارجيا .

· اهتمام الأحزاب السياسية المختلفة - فى مصر وغيرها - أن يكون لها صحف ومجلات خاصة بها تعبر عن آرائها وسياساتها .

· القلق الذى يسود العالم الآن نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة التى تسمح بامكان البث المباشر لبرامج التليفزيون من أي مكان فى العالم واستقباله فى مختلف دول العالم وذلك باستخدام الأقمار الصناعية ، وبالتالى سيفاجئ المشاهد المصرى أن برامج تليفزيونية أوربية وأمريكية مثلا تظهر على شاشة الجهاز التليفزيونى فى منزله دون أي جهد يبذله.

- تعمد الحكومات فى معظم دول العالم إلى اجراء ما يسمى «استطلاع الرأى العام» قبل إصدار قرارات هامة أو تبنى سياسات غير عادية .
- بماذا تفسر إقبال الناس على سماع الشائعات وتناقلها فى الدول النامية التى لا يوجد بها حكم ديمقراطى ، بينما لا تلقى الشائعات فى الدول المتقدمة اقتصاديا ذات نظم الحكم الديمقراطى نفس الاهتمام من المواطنين .

نموذج

لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاكمة للسلوك الإنسانى وهى مبدأ السبب ، مبدأ الدافع ، ومـبدأ الهدف . والنموذج التالى يعـبر عن تداخل تلك المبادئ الثلاثة ومساهماتها فى تشكيل السلوك :

١ . يكون الإنسان عـادة فى حالة توازن بمعنى أنه يحصل على مـا يريد مادياً ومعنوياً فهو فى حالة استرخاء (أو عدم نشاط) .

٢ . يحدث مـا يعكر صفو هذا الاسـترخاء ويخل بتوازن الإنسـان (سبب) كأن تقل اشباعاته عما يريد ، أو تزيد تطلعـاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعلا (مادياً أو معنوياً) .

٣ . ينشأ للإنسان دافع فى شكل قوة داخلية تحـركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى .

٤ . حين يستـعيد الإنسـان توازنه سواء عند مستـواه السابق أو عند مسـتوى أعلى أو أدنى يكون قد حقق هدفه .

الوحدة السابعة

الادراك

أهداف الوحدة ومحتوياتها

الإدراك هو العملية السلوكية الأولى التى تفتح الباب لإمكان حدوث السلوك . وبذلك تعتبر عملية الإدراك أهم العمليات السلوكية (إذ لو توقفت لم يعد فى إمكان الانسان التصرف بأى حال) . وتهدف هذه الوحدة إلى تقديم المفاهيم والمبادىء التى تفسر عملية الإدراك ودور صافى تحديد السلوك . وتضم الوحدة الموضوعات الآتية :

* المعنى العام لعملية الإدراك .
* المبادىء الرئيسية للإدراك .
* العوامل المحددة للإدراك .
* الجوانب الاجتماعية فى الإدراك .
* الإدراك باعتباره نظاما فرعيا (فى اطار النظام السلوكى الأكبر) .

الإدراك

هو عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وإعطاءها معان ومفاهيم يستند إليها الانسان فى اختيار السلوك المناسب .

وتتركب عملية الإدراك من الآتى :

١. الشعور بالمثيرات واستقبالها من خلال الحواس الانسانية .

٢. تحويل الشعور إلى معان ومفاهيم فى ضوء أهداف الانسان وخبراته والبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها .

٣. تنظيم واختزان المدركات واسترجاعها وتعديلها حسب الحاجة وفى ضوء ورود أحاسيس جديدة .

كيف تتم عملية الإدراك ؟

تتم عملية الإدراك كالآتى : -

١. يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال حواسه .

٢. يختزن الإنسان فى ذاكرته معلومات ومعان كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له إستشعارها .

٣. يحاول الانسان تحليل المعلومات الواصلة إليه لاستنتاج معانيها ودلالاتها، ويستعين فى ذلك بخبراته السابقة ، ودوافعه واتجاهاته ، كل ذلك فى ضوء الظروف المادية والاجتماعية المحيطة به .

٤ . يصنف الانسان المدركات وينظمها ويستخدمها فى بناء أنماط السلوك التى يختارها .

عملية التكيف Adaptation

* تبدأ عمليـة الإدراك حين يصل إلى أدوات الإستقبال الحسية إشارات من مثيرات خارجية .

* يؤدى إستمرار إستقبال الفـرد لمثيـرات من ذات المصدر لـفترة مـا إلى إنخفاض الإحسـاس أو الشعور بذلـك المصدر وهـذا ما يـطلق عليـه (التكيف) .

* يطلق عـلى درجة الإحساس التى يصل إليـها الإنسـان فى تلك الحـالة مستوى التكيف .

يمكن اعتبار الإدراك فى حالة تجمد (أو توقف نسبى) .

العوامل التى تؤثر على عملية الإدراك

- البيئة المادية والإجتماعية للفرد .
- التركيب الفسيولوجى للإنسان (دقة وجودة الحواس) .
- الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد .
- تجارب الفرد وخبراته الماضية.

المبادئ الرئيسية للإدراك

أوضحت الدراسات السلوكية أن الإدراك يتم وفقاً لمجموعة من المبادئ على النحو الآتى :

١- الإدراك عملية اختيارية ،أى أن الفرد ينظم مدركاته بطريقة يتحكم هو فيها إلى درجة بعيدة ، فالإدراك لا يفرض على الانسان تماما .

٢ - يميل الانسان إلى تنظيم مـدركاته فى مجموعات متناسـقة بحيث يمكنه الرجوع إليـها بسهولة واسـتخدامهـا فى مواقف الاختيـار والبحث عن السلوك المناسب .

٣ - إن صفـات أو خصـائص أى جزء من مـدركات الانسـان إنما تتـحدد بخصائص مجموعة المدركات التى ينتمى إليها هذا الجزء .

٤ - يؤدى الحصول علـى معلومات جديدة (متـغيرة) إلى تغيـير المدركات (ومن ثم تغيير مفاهيم الانسان وسلوكه المحتمل).

٥ - إن قبـول مدركـات جديدة يـتأثر (ويتـوقف على) المدركـات الحالـية للفرد.

٦- يتأثر الإدراك بصفات الفرد الشخصية .

المبدأ الأول **الإدراك عملية اختيارية**

ويمكن تفسير هذا المبدأ على النحو الآتى :

١ . لايستـطيع الانسان ادراك كل مـا يقع حوله من مـثيرات ، ولذلك فـهو يعمد إلى اختـيار المدركات التى يريدها .(أى أن استقبـال المثيرات ابتداء هو قرار اختيارى للفرد) .

٢ . يفـهم الانسـان المعلومـات الواصلة إليـه بطريقـة تتـفق مع اهتـمامـاته واحتـياجاته ، وأهدافه وقـدراته ، وبالتالى يختـلف الناس فى فهـمهم لنفس المعلومات . (أى أن الفهم والتفسير للمعلومات الواصلة هو أيضا اختيارى) .

٣ . يتذكر الانسان المدركـات أو يميل إلى تناسيها وإخراجهـا من حيز الذاكرة النشطة إلى حيـز النسيان . (أى أن تذكر المعـلومات هو عملية اخـتيارية يتحكم فيها الانسان) .

٤ . يقرر الانسان الاستجابة للمدركات أو عدم الاستجابة .

المحصلة الأسـاسية هنا أن كـل انسان يدرك بطريقتـه الخاصة ، وهذا يفـسر اختلاف سلوك الناس فى نفس المواقف أو فى مواجهة نفس المثيرات .

المبدأ الثانى **ينظم الفرد مدركاته فى مجموعات متناسقة**

إن الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وإن تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنـظيمهـا فى مجـموعات ادراكـية تصـبح هى المؤثر على سلـوك الفرد الاجتـماعى . فـالجامعـة ترتبط فى هذا الـنظام الادراكى بالثـقافة العـامة مـثلا ،

الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١. تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة .

٢. التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان إلى الربط بينهما فى مخيلة الفرد .

٣. تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا لتجميع المدركات وتنظيمها، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

٤. يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر فى الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها .

المبدأ الثالث

تتحدد صفات وخصائص أى جزء مما يدركه الفرد بخصائص المدركات التى ينتمى إليها.

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم فى فراغ بل يجمعها تنظيم ادراكى متناسق. لهذا فإن صفات أو خصائص أى شىء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التى سينضم إليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل إلى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشىء اذا كانت تنتمى إلى نفس المجموعة الادراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل إلى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بعض النظر عن خصائصه الشخصية والتى قد تخالف هذه الصورة العامة والتى يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation .

أى أن ادراك أى شىء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الادراكية التى سينضم اليها هذا الشىء .

ولا شك أن «الاطار الفكرى» Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التى يتم بها ادراك شىء معين . فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل إلى ادراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر، وكذلك فإن الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجى الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية .

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك

الأمور والأشياء بالقياس إليه . فقد يثور نقاش حول إباحة الهجرة للخارج بدون قيود . أو وضع قيود مشددة عليها . فاذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والاجراءات لحماية مصالح البلاد، فإنه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها إلى ذلك الرأى الوسط الذى ارتضاه لنفسه .

المبدأ الرابع **تتغير المدركات نيتجة للمعلومات الجديدة التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته .**

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى إلى اشباعها . من ناحية أخرى . فان الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فان التغير فى المعلومات يؤدى إلى التغير فى المدركات . وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على اشباع حاجاته . ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

ان حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين فاذا اعترض الفرد عائق يمنعه من اشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته. إن التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى اشباع الحاجات قد يأخذ أحد

اتجاهين ، الأول تغير فى اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل ، والثانى تغير فى اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولاشك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قوة الحاجة التى يشعر بها الفرد ، فاذا كانت رغبة الفرد ضعيفة،فان اتجاه التفكير سينصرف إلى التمنى والأمل ، فاذا زادت الرغبة أدى هذا إلى اتجاه التفكير فى محاولة اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدى زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى ادراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه . فاذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فإنه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالى فإن أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه .

المبدأ الخامس | **يتحدد التغيير فى المدركات جزئيا بخصائص المدركات الحالية .**

١ . يتوقف التغير فى مدركات الفرد على بساطة أو تعقد النظام الفكرى للانسان.

٢ . تختلف النظم الفكرية والعقلية للأفراد من حيث درجة التوافق بين المدركات، وعادة تكون النظم الفكرية البسيطة أعلى توافقاً من النظم المعقدة.

٣. تتأثر المدركات الجديدة بدرجة الترابط بين النظم الفكرية للفرد التى تحكم الأمور الحياتية المختلفة من عقيدة دينية ، إلى اقتصاد ، سياسة ، فن ، ثقافة .

تتوقف قدرة الفرد على تغيير مدركاته على خصائص نظامه الفكرى التى تتمثل فى :

- البساطة أو التعقيد .
- التوافق أو التباعد .
- الترابط أو التفك.

المبدأ السادس يتحدد التغيير فى المدركات بصفات الفرد الشخصية .

١. ان عملية تغيير المدركات والأفكار لاتتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التى تميز الفرد . مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد . فالأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أى معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق ، فى حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

٢. كذلك فـان الأفراد يخـتلفون فى قـدرتهم على تحمـل الغموض والابـهام فى المعلومات . فـالأفراد الذين لا يحتملون الـغموض تجدهم يميلون إلى تـقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب وسالب. بالتالى فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

٣. وهناك أفراد يـتصفون بـجمود العـقلية Close-mindedness ومن صفـاتها الأساسـية رفض الأفكار والمعـتقدات الجـديدة وعدم التـرابط بين التنظيـمات الفكرية المختلفة . هـؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معـتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات اعادة التنظيم الفكرى Cognitive restructuring .

٤. وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوى العقول المتفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقـدات والأفكار الجديدة وأكثر استعداداً للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

الجوانب الاجتماعية فى الإدراك :

- تبرز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك فى المواقف التى تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما . فيضطر الشخص إلى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدى العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا فى تكوين المجال الادراكى للفرد . الدور الأول أنها تمثل مصدرا للمعلومات ، فالفرد يستطيع الاستناد فى تكوين مدركاته على رأى الجماعة التى يتصل بها ، أو قرار رئيسه فى العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين . والدور الثانى أنها تساعد الفرد فى تخفيض الغموض الذى يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى الالتجاء إلى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العاملة لتفسير معانى المدركات .

- وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك حين ننتقل إلى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض وما تنطوى عليه تلك العملية من أهمية خاصة للادارة والمسئولين عن العمل الادارى .

- وتتبلور هذه القضية فى نتيجة أساسية هى «أن ما يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشىء المدرك» . أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى إلى تشوية وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشىء موضع الادراك . ومن أهم تلك العوامل ما يلى :

١ - طبيعة الموقف الانسانى نفسه والدور الذى يلعبه الفرد فى هذا الموقف.

٢ - قدرة الشخص على التدبر والحكم الموضوعى على الأمور .

٣ - صفات الشخص موضع الادراك .

٤ - كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد .

العوامل المؤثرة على الإدراك

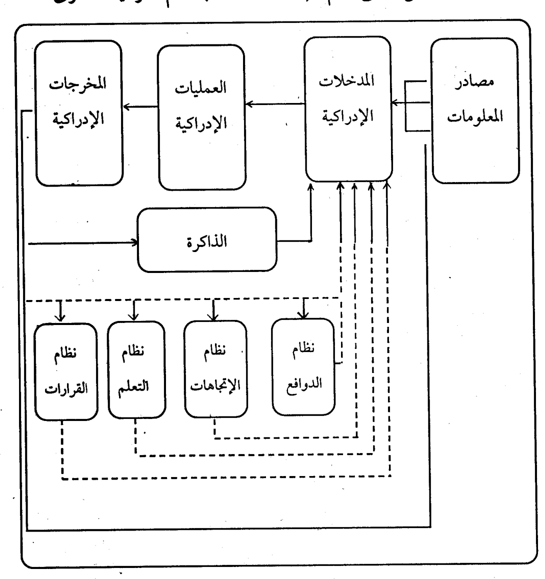
الحالة الذهنية	Mental set
التوقع	Expectation
الخبرة الماضية	Past Experience
الرغبات	Needs
الدور الاجتماعى	Social role
المركز الاجتماعى	Status
الحالة المزاجية	Mood

الإدراك بإعتباره نظاماً فرعياً

* يمكن اعـتبـار النظام السلـوكى بمثابـة نظام رئيسـى يضم عدداً مـن النظم الفرعية .

وفى إطار هذا المفهـوم نستطيع التعـبير عن الإدراك بأنه نظام فـرعى يختص بعـمليات سـلوكيـة محـددة يتفـاعل مع نظم فـرعيـة أخرى داخـل النظام السلوكى.

يبين الشكل التالى نظام الإدراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى:



خلاصة

* الإدراك هو استقبال المثيرات (المعلومات) وتفسيرها، ويتم من خلال الاحساس (الشعور) بالمثيرات ، وتحويلها إلى معان ومفاهيم ، ثم اختزانها فى الذاكرة .

* تتأثر عملية الإدراك بخصائص الفرد ذاته وطبيعة البيئة المادية والاجتماعية التى يوجد فيها .

* يؤدى استمرار استقبال الانسان لنفس المثيرات لفترة ما إلى انخفاض إحساسه بها [التكيف] وبالتالى يضعف إدراكه لها ويقل تأثيرها على السلوك .

* الإدراك عملية أختيارية أى أن الفرد يستطيع التحكم فى نوعية مدركاته .

* ينظم الانسان مدركاته فى مجموعات متناسقة .

* تتأثر المدركات الجديدة بخصائص المجموعة الإدراكية التى تنتمى إليها . أى أن الإدراك الجديد يتأثر بما سبق للفرد إدراكه .

* تتغير مدركات الانسان نتيجة لحصوله على معلومات جديدة [مختلفة] .

* الحالة الذهنية للفرد وتوقعاته وخبراته ورغباته ومركزه الاجتماعى وحالته المزاجية ، كلها من العوامل ذات التأثير فى إدراكه .

* تلعب القيم والعادات والمعتقدات وغيرها من المتغيرات الاجتماعية أدواراً هامة فى تشكيل مدركات الانسان .

* يتخد الإدراك شكل النظام المفتوح .

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١. الادراك هو العملية السلوكية الأولى . اشرح هذه العبارة موضحا مفهوم الإدراك وأهميته فى تحديد السلوك الانسانى .

٢. إن الإدراك هو فى حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالاً وتحليلاً وتفهماً واستيعاباً واختزاناً واسترجاعاً . ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذى تلعبه المعلومات فى عملية الإدراك .

٣. تفرض كثير من الدول نظماً للرقابة على الصحف أو على المصنفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضاً منها وتمنع البعض الآخر . ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تحليل عملية الإدراك .

٤. يقول البعض إن من أسرار نجاح النظام النازى فى الحرب العالمية الثانية لمرحلة هامة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائعات والسيطرة على الرأى العام فى الدول التى غزتها المانيا . ناقش هذه الفكرة فى ضوء دراستك لموضوع الإدراك.

٥. إن استمرار تعرض الانسان لنفس المعلومات مرات متكررة (مثل المشاهد الذى يشاهد فيلما معيناً بصفة متكررة لمرات عدة) يؤدى إلى حالة من الاعتياد تصل إلى حد أن يفقد الانسان إحساسه بما يسمع أو يرى . ما هو فى رأيك معنى هذا من وجهة نظر الإدارة التى تريد أن تحتفظ بسيطرتها على سلوك العاملين .

٦. حاول أن تجرى التجربة الآتية بنفسك :

اذهب إلى مكتبك وافتح الدرج الأول وألق نظره سريعة عليه . أغلق الدرج . حاول أن تتذكر كل ما رأيت واكتبه فى قائمة . بعد أن تستنفذ

جهدك كلـه ولاتستطيع أن تضيف شـيئا إلى القائمـة . افتح الدرج وأبدأ فى حصر الأشـياء الموجودة فعلا . قارن مـا كتبت فى القائمـة من الذاكرة بما تم حصره فعلا . ما نتيجة المقارنة .

* اكتب تقريرا بنتائج التجربة وحاول أن تفـسر هذه النتيجة اعتماداً على فكرة «المجال الادراكى» .

٧ - حاول أن تجرى التجربة التالية بنفسك :

* حدد مـجمـوعة من الكلـمات شائعـة الاسـتـخدام مـثل جامعـة ، دعم، اتوبيس، الوفد ، دولار . .

* اختر مجـموعة من معارفك مختلـفى الأعمار والمهن والمستويات التعـليمية مثـل طالب جامـعى ، محـام ، عضـو مجلس شـعب، ربة منزل ، سـائق اتوبيس ، طبيب . .

* وجه إلى كل منهم منفـرداً مجموعة الكلمات واحـدة بعد الأخرى واطلب من كل منهم أن يذكر لك أول شىء يخطر على ذهنـه عند سماعه كل كلمة

* سجل ما يقوله الأفراد المختلفين ، وقارن بينها .

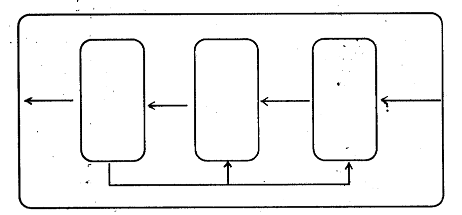
هل يتفق الجميع فـيما يرد على أذهانهم حين سماع كلمة جـامعة مثلا ؟ هل يختلفون .

* حدد مـا اتفق فيـه الأفراد وما اخـتلفوا فـيه . ناقش أوجـه الخلاف فيـما يقولونه.

حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه فى ضوء دراستك لظاهرة الإدراك .

٨ - باستخدام مفهوم النظام وضح كيف تتمكن الإدارة فى بعض الشركات المصرية الخاسرة من اقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض (أو منع) المزايا العينية التى يحصلون عليها ، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سالبة .

نظام الإدراك الفرعى



- أين تبدأ الإدارة محاولاتها ؟

- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التى لا تتفق مع أغراضهم ؟

- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك الاختيارى ؟

- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك المسبق ؟

- ما أوجه التغيير فى الظروف الاجتماعية للعمل التى تلجأ إليها الإدارة لإقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟

- من فى رأيك تعتمد عليه الإدارة فى نقل المعلومات للعاملين ؟

٩ - ناقش العبارات الآتية من حيث صحتها أو خطأها :

١ . إن السلوك الانسانى يتحدد إلى درجة بعيدة تبعا لنوعية ومدى ادراك العالم المحيط ، ومن ثم فإن تغيير السلوك إلى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله .

٢ . إن الأفراد يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً .

٣ . إن ادراك الأفراد يتحدد أساسا بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معان تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعانى الأصلية للأشياء .

٤ . يدرك الأفراد الأشياء التى يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التى يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم .

٥ . يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، فى حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التى تستمر ، وقد يبالغون فى تصوير معانيها وتضخيم آثارها .

٦ . تمثل عملية التجاهل محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمى بها نفسه ، ولكنه اذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر فى تجاهله لها .

الوحدة الثامنة

الاتجاهات
ATTITUDES

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف الوحدة إلى تحليل معنى الاتجاهات وشرح دورها في تحديد وتشكيل السلوك الانساني ، وبيان مصادر تكوين الاتجاهات ذاتها ، ودواعي تغييرها وتضيف الوحدة بيان علاقات الاتجاهات بعضها ببعض وتكوّن العقيدة من مجموع الاتجاهات المتناسقة لدي الفرد .

وتتضمن الوحدة الموضوعات الآتية :

* ما هية الاتجاهات .
* عناصر الاتجاه .
* وظائف الاتجاهات
* قياس الاتجاهات .
* تكوين الاتجاهات .
* تغيير الاتجاهات
* نظام الاتجاهات .

ما هية الاتجاهات

* الاتجاهات تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد .

وتمثل الاتجاهات فى الأساس «وجهة نظر» الانسان بالنسبة لشيء محدد .

* شخص معين (أو أشخاص) .

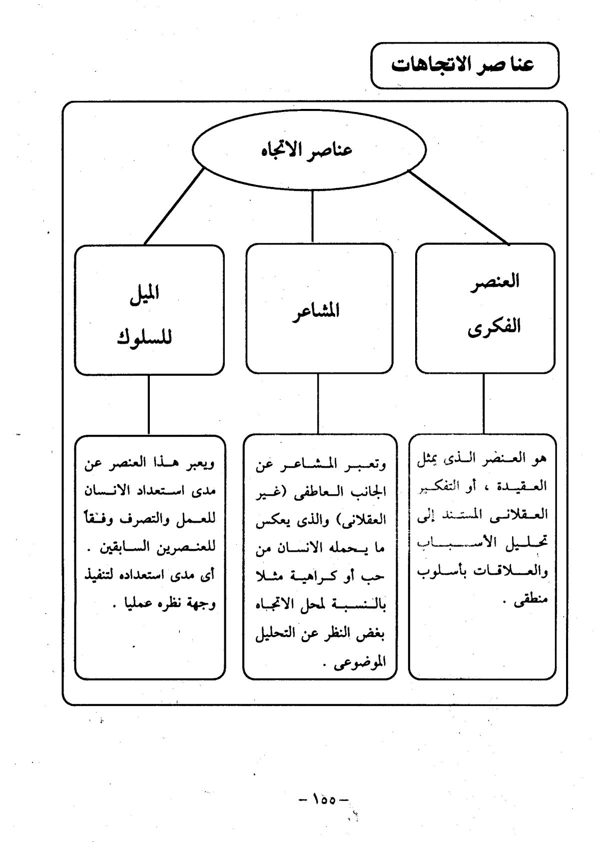
* موضوع معين (رأى ، فكرة ، مشروع . .) .

* مكان معين .

وهكذا ، فإن الاتجاه لابد وأن يقع على أمر محدد بذاته، وهو بذلك يختلف عن القيم Values والتى تتعلق بأمور عامة وأشياء مجردة (قيمة الصدق، الأمانة، الاخلاص . .) .

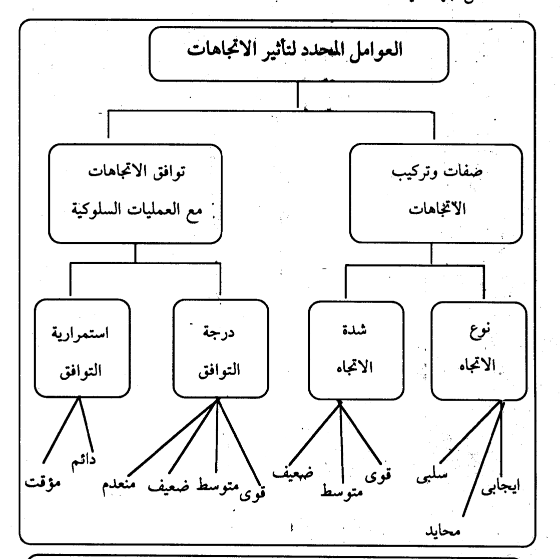
وتمثل الاتجاهات نظاماً متكاملاً متطوراً من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره ، ويختلف باختلاف المواقع والظروف التى يوجد بها. ويلعب الإدراك دوراً هاماً فى تحديد الأشياء التى يكوّن الانسان اتجاهاته بالنسبة لها .

عناصر الاتجاهات



العوامل المحدد لتأثير الاتجاهات على السلوك

يتوقف تأثير الاتجاهات فى تشكيل السلوك الانسانى على صفات وتركيب الاتجاهات من ناحية ، وعلى توافق الاتجاهات مع باقى العمليات السلوكية للانسان من جهة ثانية .



إذن لمعرفة تأثير الاتجاهات فى تحديد السلوك ، ينبغى تحليل صفاتها وتركيبها وتبين علاقتها مع الإدراك ، الدوافع ، التعلم .

فى حالة الاتفـاق التام بين اتجاهات الفرد بالـنسبة لمختلف الأمور والـقضايا والأشخاص فى مجالات الحياة المختلفة .

← تتكون العقيدة Ideology

← يكون تأثيرها أوضح ما يكون فى تشكيل السلوك .

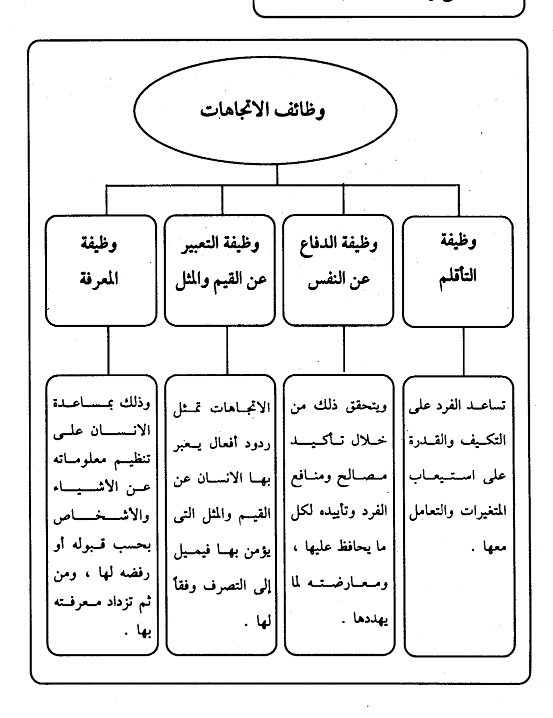
إذن بمعرفة عقيدة الانسان يمكن التنبؤ بسلوكه فى المواقف المختلفة .

ما علاقة الاتجاهات بالبيئة ؟

← الاتجاه عبارة عن وجـهة نظر يكوّنها الانسان فى محـاولته التأقلم مع البيئة المحـيطة به ، وذلك بتنظيم أسلوبه فى التفاعل معـها والتعامل مع المتغيرات الحاصلة فيها .

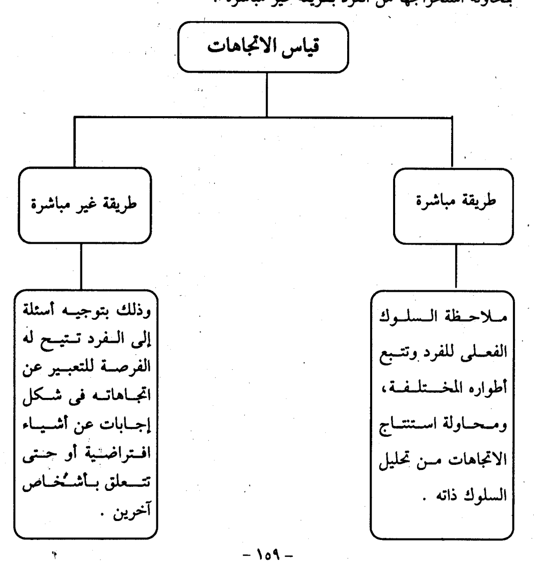
الاتجاهات إذن قـابلة للتطور مـع تغير وتـطور الظروف المحيطة بـالانسان . وحين يعـجز الفـرد عن تطوير اتجـاهاته يصل إلـى مرحلة الجـمود (ثبـات أنماط السلوك) .

ما هى وظائف الاتجاهات ؟



قياس الاتجاهات

للإفادة من ظاهرة الاتجاهات فى تفسير السلوك الانسانى والتنبؤ به ، ومن ثم محاولة السيطرة عليه ، يصبح قياس الاتجاهات (أو التعرف عليها) أمراً ضروريا . ونظراً لأن الاتجاهات تكون كامنة فى الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل ظاهر (لذلك تسمى بالسلوك الباطن) ، فإن قياسها يتم بالتعرف على نتائجها (بتحليل السلوك ومحاولة استنتاج الاتجاهات التى ساهمت فى تكوينه) ، أو بمحاولة استخراجها من الفرد بطريقة غير مباشرة .



طريقة مباشرة	طريقة غير مباشرة
ملاحظة السلوك الفعلى للفرد وتتبع أطواره المختلفة ، ومحاولة استنتاج الاتجاهات من تحليل السلوك ذاته .	وذلك بتوجيه أسئلة إلى الفرد تتيح له الفرصة للتعبير عن اتجاهاته فى شكل إجابات عن أشياء افتراضية أو حتى تتعلق بأشخاص آخرين .

تقاس الاتجاهات بنوعين من المقاييس

الأول : يتكون من عـبارات تلمس النواحى الـفكرية والمشاعـر فى الاتجاهات لدى الشخص .

مثال : (إن القضاء على الارهاب يتطلب استخدام الشدة مع المتطرفين) .

(موافق جدا)	(موافق)	(لا رأى)	(غير موافق)	(غير موافق بالمرة)
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الثانى : يتكون من عبارات تـتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخـاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث .

مثال

(عند تعرض الوطن لخطر عدوان خـارجى ، يسارع المواطن إلى الدفاع عنه مضحياً بكل غال ونفيس).

(موافق جدا) (موافق) (لارأى) (غير موافق) (غير موافق بالمرة).

فى هذا المثال الإجابة تشـير إلى عنصر الاستعداد للـسلوك وليس إلى مجرد مشاعر الحب للوطن .

يمثل قياس الاتجاهات مجالاً هاماً للبحث السلوكى يعتمد على أساليب علمية واحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج وعدم تأثرها باتجاهات الباحثين أنفسهم.

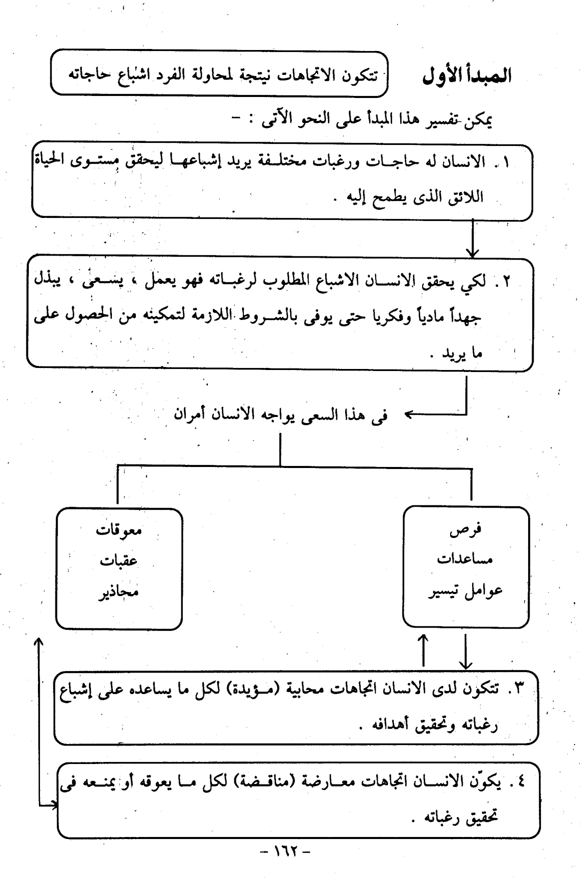
تكوين الاتجاهات Attitude Formation

كيف تتكون الاتجاهات ، وكيف تنشأ لدى الفرد ؟ هناك ثلاثة مبادىء تفسر هذا العملية الهامة :

١ . تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته (رغباته) المختلفة.

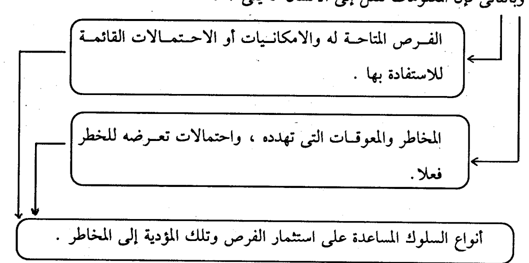
٢ . تتكون الاتجاهات فى حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد .

٣ . تعكس الاتجاهات معتقدات ويتم الجماعة (الجماعات) التى ينتمى إليها الفرد .


المبدأ الأول
تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد اشباع حاجاته
يمكن تفسير هذا المبدأ على النحو الآتى : -
١ . الانسان له حاجـات ورغبات مختلـفة يريد إشباعهـا ليحقق مستـوى الحياة اللائق الذى يطمح إليه .
٢ . لكي يحقق الانســان الاشباع المطلوب لرغبــاته فهو يعمل ، يسـعى ، يبذل جهداً مادياً وفكريا حتى يوفى بالشـروط اللازمة لتمكينه من الحصول على ما يريد .
فى هذا السعى يواجه الانسان أمران
فرص
مساعدات
عوامل تيسير
معوقات
عقبات
محاذير
٣ . تتكون لدى الانسان اتجاهات محابية (مـؤيدة) لكل ما يساعده على إشباع رغباته وتحقيق أهدافه .
٤ . يكوّن الانســان اتجاهات معــارضة (مناقـضة) لكل مــا يعوقه أو يمنـعه فى تحقيق رغباته .

المبدأ الثانى تتكون الاتجاهات فى حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد

المعلومات هى المصدر الحقيقى لتكوين الاتجاهات . (وفى الحقيقة هى المصدر الحقيقى لحركة السلوك الانسانى كله) . والمعلومات تصف حقائق ، أوضاع ، احتمالات ، تأثيرات ، مشاهد ، صور عما يحيط بالانسان فى حياته ، وبالتالى فإن المعلومات تنقل إلى الانسان ما يلى : .



وبالتالى تعمل تلك المعلومات على تشكيل اتجاهات الإنسان فتكون مؤيدة لكل ما يعد بالمنافع والفرص والحصول عليها .

ومعارضة لكل ما يهدد بالمخاطر والمحاذير والوقوع فيها .

المبدأ الثالث تعكس الاتجاهات معتقدات ويتم الجماعة (الجماعات) التى ينتمى إليها الفرد.

ويتحقق تأثير الجماعة (أى جماعة) على الفرد الذى ينتمى إليها بحسب العوامل الآتية :

مدى اعتماد الفرد على الجماعة

الوضع التنظيمى للفرد فى الجماعة

مدى تماسك وصلابة الجماعة

متماسكة

غير متماسكة

وضع تنظيمى هام

وضع تنظيمى غير هام

اعتماد قوى

اعتماد ضعيف

تأثير قوى للجماعة

تأثير ضعيف للجماعة

تغيير الاتجاهات

* هل تتغير اتجاهات الانسان ؟

← نعم

* ما أسباب تغيير الاتجاهات ؟

- ← إذا تغيرت حاجات الانسان ورغباته .
- ← إذا تغيرت الجماعة (الجماعات) التى ينتمى إليها الفرد .
- ← إذا غيرت الجماعة التى ينتمى إليها الفرد معتقداتها وأفكارها .
- ← إذا تعدل وضع الفرد بالنسبة للجماعة وأصبح أقل تأثرا بها .
- ← إذا اختلفت المعلومات المتوافرة لدى الانسان .
- ← إذا تغيرت البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالانسان .

كذلك تتغير الاتجاهات إذا تغيرت مدركات الانسان ، أو اكتسب خبرات جديدة (تعلم) وغيرها من المكونات السلوكية .

كيف يتغير الاتجاه ؟

- تغيير الاتجاه فى حيث النوع
- اختلاف الوزن النسبى لعناصر الاتجاه
- تغيير الاتجاه من حيث الشدة

نظام الاتجاهات

يتعامل النظام السلوكى مع غيره من النظم السلوكية ويسهم فى كثير من المواقف الاجتماعية . ومن خلال هذه التفاعلات جميعاً يكتسب أهدافاً ورغبات يسعى إلى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفى خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى النظام السلوكى معلومات اجتماعية (وتنظيمية) تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغير . ومن خلال نظامه الإدراكى يصل الإنسان إلى تفسيرات لتلك المعلومات المختلفة . وبوصول هذه المعانى والتفسيرات تبدأ حركة نظام الاتجاهات الفرعى . فالإنسان يكون إتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التى يؤمن بها Values، وبالعكس يتخذ الإنسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص الذين يهددون إمكانية تحقيقه لأهدافه أو يمثلون عقبات فى سبيله، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .

مدخلات نظام الاتجاهات :

تتكون المدخلات فى نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

* اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل إلى النظام السلوكى من الجماعات الأولية Primary Groups التى ينتمى إليها وخاصة الأسرة Family. ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف تستمر مع الإنسان خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن فى تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها الإنسان لنفسه وبإرادته .

* مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمة وحضارية تعكس مواقف متجددة أو متكررة وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكى ، أو قد تحمل له تهديدات وأخطار . وتتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وإن كان الجانب الأكبر منها يأتى من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى .

عمليات نظام الاتجاهات :

يختلف نظام الاتجاهات نسبياً عن النظم الفرعية السابقة فى أن جزء العمليات به يحتوي على مجموعة من الاتجاهات المسبقة والقيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التى ينتمى إليها الإنسان . وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل فى إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول إلى تلك المرحلة . وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تم عليه العلميات الآتية :

عمليـة مواجهـة ومقارنة بين المدخـلات وبين الدوافع والخبـرات والمدركات السابقة وذلك بغـرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخـلات الجديدة تمثل أموراً مساعدة على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكى

عملية تحليل دقيقة لاحتمـالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغيرات فى أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .

حين يصل نظـام الاتجاهات إلى قناعـة بأن موضـوعات معـينة تمثل مـصدراً للمعاونة ، فإنه يكوّن حيالها اتجاهاً مؤيداً . وإذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تعكس تهـديداً أو عدم توافق مع أفـكاره ومعتـقداته، فإنه يكـوّن حيالهـا اتجاهاً معـارضاً . وفـى بعض الأحيـان يتخـذ الإنسـان اتجاهات مـحايدة (لاتأيـيد ولا معارضة) بالنسبة لبعض الأمور التى يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .

مخرجات نظام الاتجاهات :

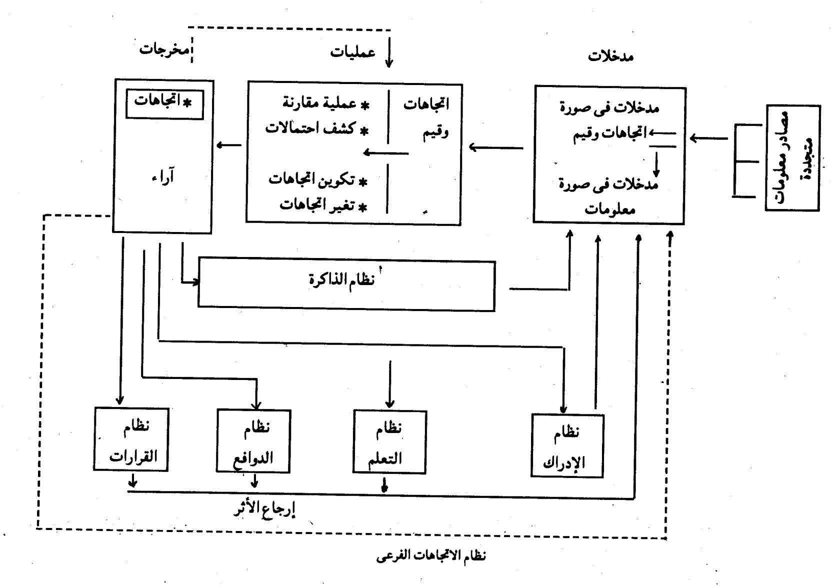
تنتهى عمليات الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هى :

- اتجاهات مؤيدة .
- اتجاهات معارضة
- اتجاهات محايدة .

وهذه المجموعـة من الاتجاهات تمثل أنماطاً من السلوك الباطـن تعود لتنضم إلى مجمـوعة الاتجاهات المختزنة وتعمـل على المساهمة فى اختيـار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التى تصدر عن النظام السلوكى .

وإلى جانب الاتجـاهات يخرج من النظام أيـضاً مجمـوعة من الآراء وهى اتجاهات معلنة يتم التعـبير عنها بوسيلة من وسائل التعبيـر المتاحة للنظام السلوكى وهذه الآراء تمثل سلوكاً ظاهرا .

والشكل التـالى يصور حـركية نـظام الاتجاهات الفـرعى وعلاقاتـه بالنظم الفرعية الأخرى .


مدخلات
عمليات
مخرجات
مصادر معلومات متجددة
مدخلات فى صورة اتجاهات وقيم
مدخلات فى صورة معلومات
اتجاهات وقيم
* عملية مقارنة
* كشف احتمالات
* تكوين اتجاهات
* تغير اتجاهات
* اتجاهات
آراء
نظام الذاكرة
نظام القرارات
نظام الدوافع
نظام التعلم
نظام الإدراك
إرجاع الأثر
نظام الاتجاهات الفرعى

خلاصة

* تمثل الاتجاهات نظاماً متكاملاً ومتطوراً من المـعتقدات والمشاعر والميول ، ينمو مع الفرد ويـتطور باختلاف المواقع والـظروف ، ويتكامل مع باقى العـمليات السلوكية للانسان .

* يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر هى ، الأفكار ، المشاعر ، والميل للسلوك .

* يتوقف تـأثير الاتجاهات فى تـشكيل السلوك الانسـانى على صفات وتـركيب الاتجاهات من ناحية ، ومـدى توافقها مع باقى العمليات السلوكـية من ناحية أخرى .

* يكوّن الانسان اتجاهاته فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة [بعناصرها البشرية والمادية] .

* تؤدى الاتجاهات أربعـة وظائف فى تشكيل السلوك هى التـأقلم ، الدفاع عن النفس ، التعبير عن القيم والمثل ، و المعرفة .

* تقاس الاتجاهات بطريقتين مباشرة وغير مباشرة .

* تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته، وذلك فى حدود المعلومات المتوافـرة لديه ، وبتأثير اتجـاهات ومعتـقدات الجماعـة [الجماعات] التى يـنتمى إليها.

* الاتجاهات قابلة للتغيير إذا تغيرت العوامل المنشئة لها وأهمها المعلومات وحاجات الفرد .

* تتخذ الاتجاهات شكل النظام المفتوح .

١ - تتعدد العـوامل التى تساعد على إثارة السلوك وتحديد اتجـاهاته ومداه. ما هى أهم تلك العوامل ؟ وأى تـلك العوامل يحتل أهميـة نسبية أكبـر من غيره فى رأيك ؟

٢- الإنسان الفرد تحكمـه رغبات واتجاهات وخبرات سابقـة، ومن ثم فإن سلوكه يعبر عن تلك الـرغبات والاتجاهات ويعكس ما مر به الفـرد من خبرات . هل يتغيـر سلوك ذات الفرد إذا واجه موقفا مـعيناً منفرداً عما لـو كان يواجه نفس الموقف وهو ضمن جماعة صغيـرة من الناس ؟ وهل يتغير السلوك الصادر عن نفس الفرد لو واجه الموقف نفسه وهو ضمن جمهور كبير من البشر ؟

٣ - ما هى فى تصـورك نقطة البداية المنطقـية لأى سلوك يصدر عن إنـسان ما ؟ تخيل مـثلا طفل رضـيع لايدرى مما حوله شـيىء ، ولكنه يتصـرف فى حدود القدرات المتاحة له . ما هو فى رأيك العـامل الرئيسى الذى يحرك سلوك مثل هذا الطفل ؟ (من خلال هذا المثـال هل يمكنك تعميم النتيجة على كـافة البشر فى كل الأعمار ؟) .

٤ - يكوّن الإنسان دوافعه واتجـاهاته ويكتسب جانباً هاماً من خصائص شـخصيته من خلال تعامله مع البيئة الميحطة به . ومن ثم فإن تحليل البيئة والتعرف على أبعادها وصفاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنسانى . (ناقش) .

٥- تخـيل إنسـاناً اكتـسب صـفات وخـصائص سـلوكيـة معـينة خـلال حيـاته الاجتماعيـة، ثم اضطرته الظروف إلى الحياة وحيداً تمامـاً فى عزلة كاملة عن

الناس ولمدة طويلة . وبرغم وجود الفرصة له لإشباع حاجاته الأساسية للمأكل والمشرب ، إلا أنه يفتقد تماما كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية ولا وسيلة له أبداً للاتصال بالعالم الاجتماعي من حوله . كيف تتصور ما يحدث له من تغير فى محددات سلوكه الفردية ؟

٦ - هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنسانى ، المستوى الأول هو الفرد ذاته المنفرد والمنعزل عن الآخرين ، والمستوى الثانى هو الجماعة البشرية المحدودة العدد التى يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مباشرة ، والمستوى الثالث هو العالم المحيط بالإنسان محلياً وخارجياً . وفى كل مستوى من هذه المستويات يطرأ تعديل على هيكل السلوك الانسانى حتى يصل إلى شكله النهائى الذى يتبدى للآخرين .

وهذا التعدد يثير قضايا هامة عليك التفكير فيها منها :

* هل يمكن فصل هذه المستويات عن بعضها البعض دون التأثير على نمط وقوة السلوك الفردى فى موقف معين ؟

* هل يمكن الجزم بأى هذه المستويات أكثر قدرة وتأثيراً فى تشكيل السلوك النهائى للفرد .

* أى هذه المستويات أقرب للتأثر بالعوامل الخارجية التي تبغى السيطرة على سلوك الفرد . بمعنى عند أى مستوى من هذه المستويات ينبغى أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان وتوجيهه فى اتجاه محدد ؟

الوحدة التاسعة

الدافعية
MOTIVATION

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف الوحدة إلى تدارس موضوع الدافعية بحثاً عن السؤال الأساس «لماذا يتصرف الناس بالطرق التي نشاهدها؟» أو السؤال « ما الذى يحرك السلوك الانسانى ويحدد مجاله وشدته واستمراره ؟» .

ويتساءل الناس هل هناك أسباب معينة تجعل بعض الأفراد يسلكون بطرق مختلفة ولو كانوا فى ذات الظروف والمواقف ؟ أو هل يسلك الناس بطريقة متماثلة رغم اختلاف ظروفهم ؟

الإجابة عن تلك التساؤلات تكمن فى تفسير موضوع «الدوافع» أى القوى المحركة للسلوك الانسانى.

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

* مفهوم الدافعية وتعريفاتها .
* وظائف الدوافع .
* بعض القضايا الهامة المرتبطة بالدافعية .
* تقسيمات الدوافع .
* المبادئ الأساسية للدافعية .
* نظام الدافعية .

مفهوم الدافعية وتعريفاتها

الدافعية هى عملية إثارة Arousal السلوك والاحتفـاظ به فى حالة استمرار ، كما أنها تنظيم لنمط السلوك .

يستخلص من هذا التعريف المفاهيم والحقائق الآتية :

- تتعلق الدافعية بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة .
- هناك التقاء بين الدوافع والتعلم فى توجيه السلوك .
- يعـتبر الدافـع باعثـاً للسلوك بالدرجـة الأولى [أى أن السلوك ينـشأ بسبب وجود دافع أو دوافع لدى الانسان] .
- قد يثـور السؤال المنطقى عـن مصادر الدوافع ومن أيـن تتكون لدى الإنسان، مما يقتـضى الرجوع إلى الحقيقة الأساسـية وهى أن الإنسان [الفرد] يعـيش فى [جماعـة] فى إطار [مجتمـع] . ومن ثم فإن نشأة الدوافع تتعلق بالآتى :

مصادر فردية

مصادر جماعية .

مصادر مجتمعية [حضارية]

وتختلف النظريات التى تحاول تفسير ظاهرة الدافعية ، ولكن يمكن استخلاص المفاهيم الأساسية الآتية :

- أن هناك قوى دافعة Drives تحرك الانسان وتدفعه نحو أنماط معينة من السلوك لتحقيق أهداف محددة .
- يمكن أيضا تصور القوى الدافعية وهى تعمل فى اتجاه معاكس بأن تمنع الانسان من تصرفات بذاتها .
- من الواضح أن تلك القوى الدافعة تبدو داخلية فى الانسان [قوى تعمل من داخل الانسان]
- يوجد فى المناخ المحيط بالانسان مغريات Inducements أو حوافز Incentives تغرى الانسان بالحصول عليها من خلال بعض التصرفات .

وفقا لهذه المفاهيم يتحدد السلوك إذن كمحصلة للتفاعل بين القوى الدافعة [الداخلية] والقوى الجاذبة [الحوافز الخارجية]

السلوك = القوى الدافعة × القوى الجاذبة

مثال لذلك أن يشعر الطالب برغبة قوية فى الحصول على مجموع مرتفع فى امتحان الثانوية العامة [قوى دافعة داخلية] ، وفى نفس الوقت يسمح نظام الامتحان الجديد للطالب بإعادة الامتحان لتحسين المجموع [قوى جاذبة أو حافز خارجى] ، فيكون السلوك هو دخول الامتحان الثانى .

- كذلك توضح دراسات الحوافز مفهوم « التأكيد » أو «التعزيز» Reinforce-ment لتفسير استمرار الانسان على نمط من السلوك إذا تحققت النتائج التى كان يرجوها ، فإنه فى هذه الحالة تتأكد لديه سلامة قراره بالسلوك الذى اتبعه ، ويعزز هذا السلوك ويتمسك به طالما ظل يسعى للحصول على نفس النتائج .

- حين يحقق الانسان هدفه [يشبع الرغبة] نتيجة للسلوك الذى اتبعه ، يحدث ضعف [تخفيض] فى القوى الدافعة ، وبالتالى يميل الانسان إلى التوقف عن نفس السلوك [إلا إذا ارتفع مستوى الاشباع الذى يبحث عنه].

مثال

رجل الأعمال الذى يحقق ثروة كبيرة نتيجة بذل مجهود مستمر [السلوك فى العمل] ، إذا وصل إلى حجم الثروة التى يتمناها تضعف القوى الدافعة لديه وقد يقرر الاكتفاء والتوقف عن بذل نفس المستوى من السلوك [المجهود]

- هناك أيضا مفهوم التعلم وأثره فى توجيه السلوك ، إذا أن الانسان نتيجة لنجاحه فى إشباع رغباته بسلوك معين ، نراه [يتعلم] بمعنى أنه إذا نشأت الحاجة لإشباع ذات الرغبة مرة أخرى ، فإنه يتبع نفس السلوك الذى حقق له رغبته سابقا .

- يرجع البعض[1] مفهوم الدوافع إلى فكرة تفضيل الانسان لنتائج معينة ومدى توقعه لتحقق هذه النتائج .

وتتم الدافعية فى هذا السياق على الشكل الآتى :

إن اختيار الفرد لنوع من السلوك دون سلوك آخر يتوقف على التفاعل بين :

١ - قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين .

٢ - درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى إلى الناتج المفضل .

- كذلك تتضح فى دراسات الدوافع أهمية عنصر البيئة المحيطة بالفرد كمصدر يكتسب منه بعض الرغبات أو الحاجات [لتصبح بذلك قوى دافعة]

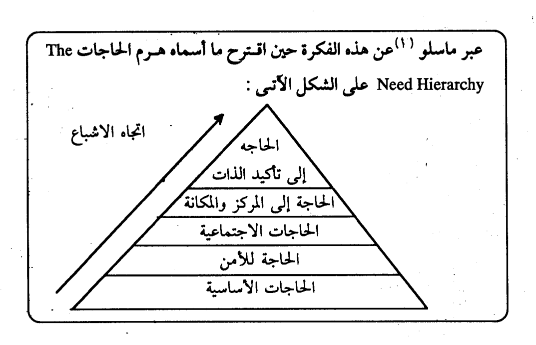
وفى جميع الحالات نجد أن مفهوم « الحاجة »[٢] Need أو « الرغبة » Desire يقع فى قلب فكرة الدافعية . أنه بشكل أو آخر ، فإن الانسان يشعر باحتياجات محددة يريد الحصول عليها [وعدم الحصول عليها يسبب له آلاماً مادية أو نفسية أو احباطات اجتماعية] ، بينما الحصول على تلك الحاجات يسبب له الرضا والارتياح المادي أو المعنوى . وبذلك يتبع السلوك الذى يتوقع أن يحقق له ما يريد .

---

1) Vroom, V.H. Work and Motivation, N.Y. Wiley, 1963.

2) Maslow, A. Motivation and Personality, N.Y.Harper, 1959

عبر ماسلو (1) عن هذه الفكرة حين اقترح ما أسماه هرم الحاجات The Need Hierarchy على الشكل الآتى :



وفقاً لنظرية هرم الحاجات فإن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية أولا حتى يصل إلى مستوى الإشباع المأمول ، هنا تصبح تلك الحاجات غير مؤثرة فى السلوك ، ويتجه إلى الحاجة للأمن و هكذا .

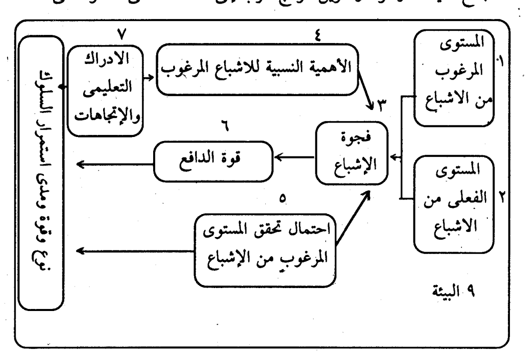
وفقا لهذه النظرية فإن الدافع هو حاجة غير مشبعة والحاجة التى تم إشباعها تفقد تأثيرها فى تحديد السلوك .

---

1) Maslow, A.H., " Theory of Human Motivation" Psychological Review , July 1943, PP. 370- 96.

مفهوم متكامل للدوافع
‹ نموذج فجوة الإشباع ›

اختلفت المحاولات لتفسير ظاهرة الدوافـع ، ومن المفيد محاولة استخلاص ما أجمع عليه الدارسون وتكوين نموذج أقرب إلى الاكتمال على النحو الآتى :



١ . يشعـر الانسان باحتـياجات مـختلفة بعـضها مـوروث [فطرى] والآخر مكتسب من البيـئة المادية والاجتماعية التى يعيش فـيها . ولكل من تلك الحاجات يطمح الانسـان إلى تحقيق درجة محددة من الإشـباع [المستوى المرغوب من الاشباع]

٢ . يحـصل الانسـان فعـلاً على درجة مـن الاشبـاع قد تزيد أو تـقل عن المستوى المرغوب وذلك نتيجة لخبـراته ومهاراته ومركزه الاجتماعى ونوع العمل الذى يقوم به ، وما يتوفر له من موارد مالية وثقافية وغير ذلك . .[المستوى الفعلى من الاشباع] .

٣ . تتحدد [فجوة الاشباع] نتيجة المقارنة التى يجريها الانسان بين المستوى الذى يرغبه وما يحققه فعلا . وقد تكون الفجوه سالبة [إذا زاد المستوى المرغوب عن المستوى الفعلى] ، كما قد تكون الفجوة موجبة [إذا كان المستوى الفعلى للإشباع أعلى مما يطمح إليه الانسان] .

٤ . ونظراً لأن الحاجات المختلفة التى يريدها الانسان تختلف فى أهمياتها النسبية ، فإن أثر الفجوة فى تحديد السلوك يقل أو يزيد بحسب تلك الأهمية النسبية .

٥ . كذلك فإن احتمال تحقق المستوى المرغوب من الاشباع يتوقف على أمور كثيرة يخرج بعضها عن سيطرة الأفراد ، لذلك تتعدل قيمة الفجوة وفقاً لدرجة الاحتمال من وجهة نظر الفرد نفسه .

٦ . وبالتالى تتحدد قوه الدافع على النحو الاتى :

قوة الدافع = الفجوة × الأهمية النسبية × الاحتمال

٧ . وحيث تتعدد البدائل السلوكية المتاحة للانسان ، فإن اختيار سلوك محدد سيتم بناء على نوع وقوة الدافع من ناحية ، والحصيلة الذهنية المتراكمة لدى الفرد فى المدركات والاتجاهات والخبرات من ناحية ثانية .

٨ . وبذلك يأتى نوع السلوك وقوته واستمراره ، محصلة نهائية لتفاعل تلك العوامل جميعا .

٩ . وحيث يعيش الانسان فى بيئة متغيرة ومتجددة ، فإن أي تغير فى حاجاته أو مستويات الاشباع المرغوبة والفعلية يتيح فرصة متجددة لبدء عمل النموذج مره أخرى بعد أن يكون قد استقر عند اقتراب المستوى الفعلى للاشباع من مستواه المرغوب .

وظائف الدوافع

تؤدى الدوافع وظائف أساسية فى تحديد وتشكيل السلوك على النحو الآتى :

١ . وظيفة بعث [إنشاء] السلوك وإثارته، فهى تعطى إشارة البدء للانسان للقيام بتصرف معين فى محاولة اشباع رغبة .

٢ . وظيفة توجيه السلوك وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة . فالدافع هنا بمثابة البوصلة التى تحدد اتجاه السير للانسان فى طريق سلوكي محدد .

٣ . وظيفة تحديد قوة أو شده السلوك . الانسان يشتد فى سلوكه بحسب قوة الدافع . وبالعكس إذا كان الدافع ضعيفا ، سيكون السلوك أيضا لينا .

٤ . تؤدى الدوافع أيضا ،وظيفة تدعيم السلوك أى استمراره ومساعدة الانسان على المثابرة لحين تحقيق الاشباع المطلوب .

٥ . وظيفة إنهاء السلوك وذلك حين يصل الانسان إلى مستوى الاشباع المطلوب .

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية

١ . السلوك فطرى أم مكتسب !

إن السلوك الانسانى محصلة للتفاعل بين عناصر الوراثة ، وبين العناصر المكتسبة من البيئة .

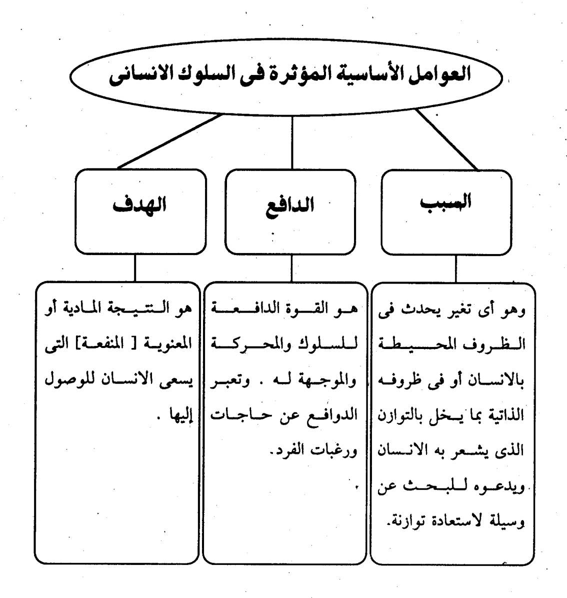
٢ . السلوك شعورى أم لا شعورى !

هناك حالات من السلوك تتم بتأثير الشعور الباطن (اللاوعى) ، ولكن فى جميع الأحوال فإن السلوك يهدف إلى تحقيق منافع للانسان أو تجنب مخاطر ومضار .

٣ . هل يسلك الانسان لمجرد السلوك ؟

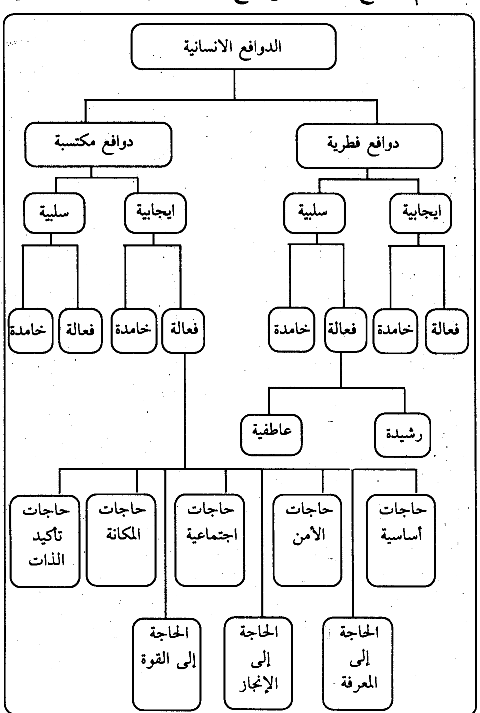
كل سلوك هادف ، ولا يتصور أن يسلك الانسان لمجرد تأدية السلوك . إن الانسان يريد دائما من خلال أنواع السلوك التى تصدر عنه أن يحقق غايات معينة .

٤ . هل يمكن وصف الانسان بصفة عامة واحدة تغلب على طبيعته وتصبغ تصرفاته كلها ؟ [شرير مثلا ، أم طيب ومحب للخير ....] . الانسان محصلة تفاعل عديد من الدوافع والمتغيرات السلوكية والمواقف البيئية .


العوامل الأساسية المؤثرة فى السلوك الانسانى
السبب
الدافع
الهدف
وهو أى تغير يحدث فى الظروف المحيطة بالانسان أو فى ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذى يشعر به الانسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنة.
هو القوة الدافعة للسلوك والمحركة والموجهة له . وتعبر الدوافع عن حاجات ورغبات الفرد.
هو النتيجة المادية أو المعنوية [المنفعة] التى يسعى الانسان للوصول إليها .

تقسيمات الدوافع

تنقسم الدوافع الانسانية إلى أنوع متعددة يمكن التعبير عنها كالآتى :



المبادئ الأساسية للدافعية

هناك مجموعة من المبادئ التى تساعد فى تفسير ظاهرة الدافعية :

١ . إن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه .

٢ . تكون حاجات الفرد غير المشبعة [دوافعه] فى تطور وتغير باستمرار.

٣ . تتركز حاجات الفرد [دوافعه] حول مفهومه عن نفسه [الذات أو الأنا] وتسعى إلى تأكيده .

٤ . تتكامل دوافع الانسان مع إدراكه واتجاهاته وخبراته السابقة لتحديد سلوكه .

نظام الدافعية

يمكن النظر إلى الدافعية باعتبارها نظاماً مفتوحاً [تماما كما فعلنا بالنسبة للإدراك والاتجاهات] . ونظام الدافعية يمثل نظاماً فرعياً ضمن النظام السلوكى الأكبر للانسان .

المدخلات فى نظام الدافعية

تتمثل المدخلات فى المعلومات الواردة للنظام عن الأمور الآتية :

١ . الفرص والامكانيات المتاحة فى المناخ المحيط .

٢ . المخاطر والمحاذير السائدة فى المناخ .

٣ . الشروط والقيود التى يجب توافرها للحصول على الفرص .

٤ . أنواع السلوك التى تعرض الفرد للمخاطر والمحاذير .

٥ . أحاسيس ذاتية باحتياجات الفرد ذاته وتقييمه لنفسه وامكانياته .

٦ . مدركات واتجاهات وخبرات متراكمة .

عمليات نظام الدافعية :

١ – تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للاشباع .

٢ – تحليل المدخلات لاكتساب الفرص السانحة فى المناخ المحيط .

٣ – تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلى من الإشباع .

٤ – مقارنة المستوى المطلوب من الاشباع مع المستوى الفعلى وتحديد الفجوه

٥ – تحليل المدخلات بالاستعانه بنظم الادراك والذاكرة .

٦ – مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات والمدركات والخبرات والسابقة .

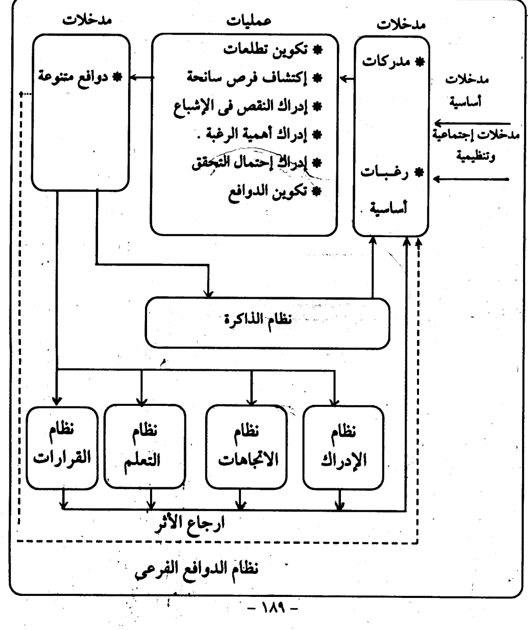
مخرجات نظام الدافعية :

١ - تعاظم دوافع قائمة فعلاً .

٢ - اكتساب دوافع جديدة .

٣ - انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلاً .

٤ - ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائى .



خلاصة

* الدافعية هى عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، وهى أيضا تنظيم لنمط السلوك .

* تنشأ الدوافع من مصادر فردية [حاجات الفرد الذاتيه] ، ومصادر جماعية [الأسرة ، الجماعة . . .] ، ومصادر مجتمعية .

* رغم اختلاف نظريات الدافعية إلا أن الأساس المتفق عليه بينها جميعا هو فكرة القوة الدافعة باعتبارها عاملا نابعاً من الانسان ذاته ، ومفهوم الحوافز باعتبارها مغريات فى البيئة تجذب الانسان إليها .

السلوك = القوى الدافعة × القوى الجاذبة (الحوافز) .

* تبدو عملية التأكيد أساسية فى تعزيز استمرار الانسان على نمط سلوكى معين يحقق له الاشباع المرغوب .

* يفقد الدافع قوته عند إشباع الانسان لرغبته [أو انخفاض أهميتها النسبية، أو ضعف احتمال تحقيق المستوى المأمول من تلك الرغبة] .

* ترتبط الدافعية فى تأثيرها على السلوك مع باقى العمليات السلوكية الأخرى.

* يمثل نموذج « فجوة الإشباع » محاولة لتقديم مفهوم متكامل لتفسير الدافعية.

* تؤدى الدوافع وظائف أساسية فى بعث السلوك ، تحديد اتجاهه ، وقوته وتدعيم السلوك ، استمراره أو انتهاءه ، كما تنقسم الدوافع إلى أنواع مختلفة ويكون الانسان عادة تحت تأثير مجموعات من تلك الدوافع فى ذات الوقت.
* إن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه .
* تتطور حاجات الفرد غير المشبعة [دوافعه] وتتغير باستمرار .
* تتركز دوافع الفرد حول مفهومه عن نفسه وتسعى إلى تأكيدها .
* تتخذ الدافعية شكل نظام مفتوح .

مشكلة

قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجه الإدارة حين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقا أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دوافع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التى يهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل علي تقديم الحوافز المناسبة التى تستجيب للدوافع الأكثر قوة وأهمية لدى الأفراد .

والنموذج التالى يقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير بيانات رقمية عن عناصر الدوافع التالية :

- المستوى المطلوب من الاشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمز (ط)
- المستوى الفعلى من الاشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ف)
- الأهمية النسبية لاشباع تلك الرغبة ويعبر عنه بالرمز (هـ)
- احتمال تحقق المستوى المطلوب من الاشباع ويعبر عنه بالرمز (ح) .

وبذلك تحسب قوة الدافع (ق) على النحو الآتى :

$$\text{ق} = \frac{(\text{ط} - \text{ف}) \times \text{هـ} \times \text{ح}}{١٠٠} = \%$$

ويشير التعبير (ط - ف) إلى الثغرة أو فجوة الاشباع التى يعانيها الفرد.

وفائدة هذا المقياس هو فى استخدامه للمقارنة بين الأفراد المختلفين أو مقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .

مفهوم

تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة مـحركة للـسلوك الإنسانى . وتخـتلف دوافع البشر ، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع إلى البحث عنهـا فى تفكير الفرد وفى تركيبـه النفسى (الداخلى) أكثر من البحث عنها فى المحـيط الخارجى للفرد . ومن أهم الدوافع التى كشف عنها هذا الأسلوب هى الدافع إلى الإنجاز Acheivement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation والدافع إلى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توفر مؤشرات معـينة فى أفكار الفرد (المعبر عنها بأقواله أو أفـعاله) . ومن الطرق المستـخدمة فى قيـاس الدوافع أسلوب «اختبار التـعبير الفكرى » Thematic Apperception والذى يقـوم على عرض صورة معـينة على الفرد ويطلب منه كتابة قـصة تصف الصورة من خلال الأسئلة الآتية :

١ - ماذا يحدث فى الصورة ، ومن هم الناس فيها ؟

٢ - ما الذى حدث فى الماضى وأنتج الموقف الذى تعبر عنه الصورة ؟

٣ - ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشئ ؟

٤ - ما الذى سيحدث ، وما الذى سيتم عمله ؟

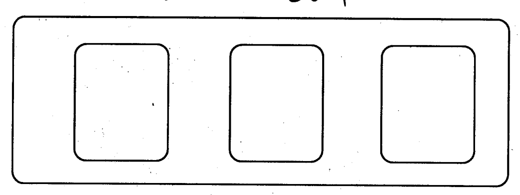
١ - تمثل المدخلات فى النظام السلوكى مصدراً للحركة والنشاط ، أو هى مثير يثير السلوك . وتختلف أنواع المدخلات التى تصل إلى النظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات هامة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسير !

- من أين تأتى المدخلات إلى النظام السلوكى عادة ؟ هل من داخل النظام ذاته ؟ أم من خارجه ؟ أم منهما معا ؟
- ما درجة انتظام ورود المدخلات إلى النظام السلوكي وهل يختلف تأثيرها فى تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها إلى النظام السلوكى ؟
- هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها ؟ وماذا يحدث فى كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنسانى ؟
- هل للنظام السلوكى ذاته قدرة على المفاضلة والاختيار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد ؟ أم أن النظام السلوكى منعدم الإرادة فى هذا المجال ؟ أم الأمرين معا ؟
- هل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكى للمدخلات التى استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخلات التى فرضت عليه؟ [مثال مشاهد التليفزيون الذى يفرض عليه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذى اختار فيلماً أعجبه لمشاهدته عبر جهاز الفيديو] .

• هل يظل تأثير ذات المـدخلات أم يختلف تأثيرها مـن وقت لآخر ؟ وبالمثل هل يتـساوى تأثـير نفس المـدخلات فى تحـديد سلوك أفـراد مخـتلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر ؟

٢ - من المفيد تصـور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضـمن النظام السلوكى العام هو فى ذاته نظام فرعى Sub - System . فهل يمكنك التعـبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح ؟ وما هى الاستنتاجات الأساسية التى يمكنك التوصل إليها ؟

النظام الفرعى للمدخلات السلوكية



٣ - « ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان » ، مـثل سبق لنا قبوله ، ولكن أضف إليه الآن مثل آخر « الجوعـان يحلم بالخبز » فهل تصـدق هذا المثل الجديد ؟ وما معناه ؟

٤ - إن الانسان يسعى لاشباع حاجاته الأساسية لكى يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزيد منها فى حد ذاتهـا . انظر إلى الحديث النبوى الشريف « عن وحشـى بن حرب رضى الـله عنه أن أصحـاب رسول اللـه صلى الله علـيه وسلم قـالوا : يـا رسول الـله ، إنا نأكـل ولا نشـبع ؟ قـال : « فلعلـكم

تفترقون» قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم ، واذكروا اسم الله يبارك لكم فيه » رواه أبو دواد .

٥ - ماذا تستطيع الادارة أن تفعله لكى تغير من سلوك الفرد ؟ هل بمنحه مزيد من الاشباع لحاجاته الأساسية (أجر أعلى ، حوافز مالية ، وجبات مجانية . . .)، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها إلى مهارات وقدرات عملية ؟ وكيف ؟

٦ - تلعب المدخلات الأساسية دوراً مزدوجاً فى تشكيل السلوك الأنسانى :

· تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات .

· تؤثر المدخلات الأساسية فى أسلوب اختيار الإنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسة السمع مثلا تتحكم فى نوعية وجودة الأصوات التى يسمعها الإنسان] .

وأخذاً فى الاعتبار هذه الخاصية الهامة للمدخلات الأساسية ما هو فى رأيك واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول إلى توجيه سلوك العاملين بما يحقق أهداف الانتاج .

٧ - تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادى المحيط بالإنسان وما يطرأ عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل فى أمور السلوك الانسانى أن هذه المدخلات الطبيعية هى الأكثر تأثيراً فى تحديد سلوك العامل الانتاجى (الإنتاجية) ،ومن ثم فإن الرغبة فى تحسين الانتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبيعية وتحسينها :

· تخفـيض درجة الحرارة والرطـوبه فى مكان العمل (أو اسـتخدام أجـهزة تكييف الهواء) .

· تحسين الاضـاءة فى مكان العـمل وتوزيعهـا بكشل مـتناسق يحقـق للعين الابصار الهادئ دون اجهاد .

· تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .

· تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتصاص الضوضاء والسيطرة عليها .

· استخدام الموسيقى في أماكن العمل .

– ما رأيك فى هـذه المحاولات ؟ وهل تغنى تلك الـتحسيـنات فى مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلا ؟

– ومن ناحيـة أخرى لو استخدمـت الادارة فى أحد المصانع مثـلا نظاما للأجور التشجيعية يحقق للعـامل الحصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغنى هذا النظام المالى السخى عن أهمية تحسين مكان العمل ؟

٨ – تتطور العلاقة بين الانسان والمجتمع بشكل مستمر ، ولكن فى الأساس يمكن وصف النمط العـام لتلك العلاقة بأنهـا « اعتماد متـبادل » أو هى شكل من أشكال « تبادل المنافع » . (ناقش هذه العبارة) .

٩ – وثمة من يقول أن العـلاقة بين الانسان والمجتمع تأخذ شكـلا آخر هو كونها محـاولات مستمرة مـن الطرفين لفرض الـسيطرة من أحـدهما علـى الآخر وتطويعه ، فالفرد يـحاول إخضاع المجتمع وتسخيره لمـا يحقق رغباته ، ومن ناحية أخرى فـالمجتمع يحاول دائما إخضـاع الفرد وتطويعه اجتمـاعيا . فأى الفكرتين أصح ؟

١٠ - وفى محاولة لتفسير هذا التناقض البادي بين النظرتين السابقتين ، لعل فى فكرة « العقد النفسى » أو « العقد الضمنى » ما يفسر حقيقة تلك العلاقة بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذى ينتمى إليه أو المجتمع المباشر الذى يرتبط به ممثلا فى منظمة الأعمال التى يعمل بها .

١١ - تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الانسانى ، وكذا من حيث المراحل التى تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحة للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيرا من حيث امكانيات الفرد فى مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض ارادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحا أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية .

١٢ - أخذاً فى الاعتبار ما توصلت إليه فى تحليل العبارة السابقة ، حاول أن تجد تفسيراً سلوكياً للظواهر الآتيه :

- امتناع العمال فى بعض المصانع عن العمل واشتراكهم فى اضرابات بينما يرفض عمال آخرون الاضراب ويفضلون الاستمرار فى العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملاءهم لهم .

- محاولة بعض العمال التقرب من رؤسائهم فى العمل ونقل أخبار زملاءهم للإدارة .

- تفضيل بعض الخريجين الجدد البحث عن عمل فى القطاع الخاص أو احتراف مهنة حتى خلاف ما تعلموه فى الجامعة ، عن أن يلتحق الفرد

منهم بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأى عمل .

. رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم ما يعود به ذلك عليهم من دخل إضافى .

. مقاومة بعض المحاسبين ورجال الادارة إدخال الحاسبات الآلية فى عملهم وتفضيلهم العمل وفقاً للأساليب اليدوية التقليدية .

١٣ - تقرر النظم الاجتماعية اطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك المرفوضة . ويأتى الدين فى قمة النظم الاجتماعية التى توجه سلوك الانسان . كما يوجد فى المجتمع نظماً اجتماعية من صنع البشر تحاول هى الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعى للأفراد . والاسلام هو النظام الأكمل الذى يحتوى على اطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفراده . والأصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الاسلامى الأكمل .

والإنسان فى مواجهة هذه النظم الألهية مدعو إلى التفكير وإعمال العقل والتدبر حتى يصل إلى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية .

ومع ذلك يقف الانسان مندهشا لأمثال الحالات الآتية فهل تجد لها تفسيراً سلوكياً علمياً ؟

. ينهى الاسلام عن الخمر والميسر ويحرم أنواع من المأكل ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام . لماذا ؟

. يحذر الأطباء من مغبة التدخين وأضراره على الصحة ، ومع ذلك فملايين

الناس يدخنون وهم يقرأون عبارة تحذرهم من أخطار التدخين فى كل مرة يهمون باشعال سيجارة .

· يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتهلف أخرون على قبولها !

· تهئ الدولة أماكن خاصة لمرور المشاه فى الطرق ، ومع ذلك نرى كثير من الناس يعبرون الطريق من غير الأماكن المخصصة معرضين حياتهم للأخطار!

الوحدة العاشرة

التعلم LEARNING

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى شرح المفهوم العلمى لعملية التعلم باعتبارها إحدى العمليات السلوكية التى تساهم فى تشكيل السلوك الإنسانى . وفى الغالب فإن التغيير الذى يطرأ على سلوك الإنسان عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف ، إنما يرجع إلى ظاهرة التعلم بالإضافة إلى تأثير الإدراك والدافعية والاتجاهات التى سبق دراستها .

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

* معنى التعلم.
* بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم.
* المبادئ الأساسية للتعلم.
* شروط التعلم.
* نظام التعلم.

* معنى التعلم

هو « التغير فى الميـل للاستجابة [للسلوك] تحت تأثير الخبـرة المكتسبة » . أى أن الانسان يمر بمواقف اجتماعية [تضمـه مع أفراد آخرين بشكل مباشر أو غير مباشر]، ونتيجة لتلك المواقف [التجارب] يكتسب معان جديدة ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهـمية وضرورة اتباع أنماط مختلفة من السـلوك. وبالتالى يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه فى ضوء تلك الخبرة المكتسبة.

يشـمل مفهـوم التعلـم بالمعنى الواسع كـل التغيـيرات التى تـطرأ على السلوك الظاهر [المشاهد] والسلوك الباطن [الأفكار والاتجاهات].

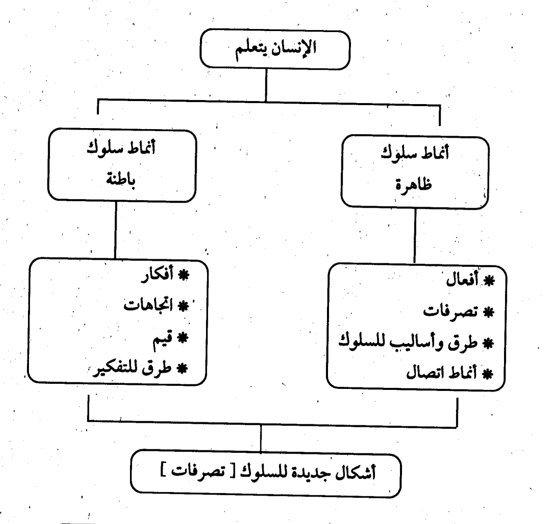
* تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

هناك بعض أشكال التغيير السلـوكى التى تحدث ولكن لأسباب أخرى خلاف عملية التعلم منها الآتى :

* تغيير الميول والاتجاهات السلوكية نتيجة للنمو أو التطور الغريزى للإنسان.
* أنواع التغيير السلوكى نتيجة لظاهرة الأفعال المنعكسة .
* التغييرات السلوكية الناشئة عن « النضج ».
* التغيـيرات السلوكية الناشـئة فى حالات مؤقتـة لأسباب خارجيـة عارضة [تناول أدوية منشطة أو مهدئة مثلا].

* ماذا يتعلم الإنسان ؟

يتعلم الإنسان كل أنواع السلوك . [لاحظ أن مفهوم التعلم يختلف عن «التعليم »] ، فالإنسان يتعلم بمعنى أنه يتعرف إلى أنواع جديدة من السلوك.



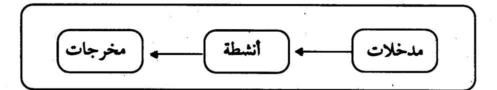
الفارق الأساسى بين التعلم والتعليم . أن « التعليم» يقتصر على الجانب المعرفى دون أن يتعدى ذلك إلى تغيير السلوك، بينما التعلم هو استخدام المعرفة الجديدة فى سلوك جديد.

* كيف يتعلم الإنسان ؟[1]

يتعلم الإنسان باستخدام خمس مداخل على النحو الآتى :

١ - التفكير المنظومى Systems Thinking

النظام هو كيان متكامل يتكون من أجزاء متفاعلة ويؤثر بعضها فى بعض . ومن المدخلات الواصلة إلى النظام تبدأ العمليات أو الأنشطة لتحويلها إلى مخرجات.



وبالتالى فإن تحليل العلاقات بين المدخلات والمخرجات يساعد الإنسان على «التعلم » بمعنى معرفة النتائج المتوقعة لمدخلات معينة، وبذلك يستطيع التعرف على أنواع السلوك الممكنة فى حالة حدوث وقائع معينة . إن الإنسان إذ يستخدم منطق النظم والتفكير من خلال مفاهيم النظام يتمكن من التعلم بطريقة المحاكاة [أى دون أن يجتاز التجربة فعلا].

٢ - تنمية التفوق الشخصى Personal Mastery

إن الإنسان يستطيع تطوير سلوكه [والدخول فى مجالات سلوكية جديدة] من خلال تعميق كفاءته فى مجالات محددة . ويتم ذلك بالتوضيح المستمر لرؤية الإنسان للأمور ، تركيز طاقات الفرد فى ميادين معينة ، المثابرة والنظرة الموضوعية للأمور والمواقف.

---

(1) Senge, P. M, The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organuzation, Currency Doubleday, N. Y. 1990.

وينعكس هذا المدخل فى شكل زيادة قدرة الإنسان على اختيار أنواع السلوك المناسبة وتطويرها باستمرار مع كل تعميق فى كفاءته وتطوير لقدراته.

٣ - بناء النماذج العقلية Mental Models

يمكن للإنسان أن يبنى تصورات [نماذج] تفسر الأحوال من حوله، وتساعده على التنبؤ بأنواع السلوك المناسبة فى المواقف المختلفة. مثال ذلك أن يكوّن الإنسان نموذجاً اقتصادياً يصف كيف تحدث الظواهر الاقتصادية، وبذلك يمكنه اختيار السلوك المناسب لكل مجال من المجالات.

وبالتالى يصبح النموذج العقلى أداة يعتمد عليها الإنسان فى اختيار أنماط سلوكه [وبالتالى أداة للتعلم].

٤ - تكوين تصورات مشتركة Shared Vision

إن قبول الإنسان لتصورات [مفاهيم ، رؤى ، أحلام ....] يشاركه فيها آخرون تعتبر أيضا وسيلة يمكنه من خلالها اكتساب أنواع من السلوك تتناسب مع مواقف محتملة. وكلما كان الفرد على وعى ووضوح بتلك الرؤى والمفاهيم المشتركة واسعة الانتشار. كلما كان أسرع فى التعلم [أى اكتساب أنماط سلوكية جديدة].

٥ - التعلم من خلال العمل فى فريق Team Learning

إن تفاعل الفرد مع غيره من أعضاء الفريق يساعد على شحذ عملية التفكير المشتركة - ويسهم فى تسريع التعلم [الأفراد يأخذون بتجارب وخبرات بعضهم بعضا] . وبالتالى يكون قبول أنماط سلوكية جديدة أسرع فى حالة وجود الإنسان ضمن فريق عما إذا كان بمفرده.

بعض المفاهيم الأساسية عن التعلم

١. التعلم عبارة عن تغيرات متـراكمة فى السلوك تحدث مع تكرار تعرض الفرد لمواقف أو تجارب اجتماعية.

٢. يتم التـعلم نتيـجة الإدراك الفـردى للعالم المحـيط بصورة مـغايرة . فالتعلم « إدراك جديد ».

٣. التعلم فى جانب أساسى منه هو اكـتشاف الفرد للارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث ونتائجها المترتبة عليها.

٤. يحدث التعلم أيضا نتيجة للـتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق، فيـميل إلى تكراره فى المواقف المشابهة [أو يـتركه إلى سلوك آخر إذا ترتب عليه ضرر.

* مبادئ التعلم

١ . مبدأ الهدف

يتحقق التعلم من خلال سعى الإنسان إلى تحقيق أهداف يرغبها [لابد من وجود هدف حتى يحدث التعلم].

٢ . مبدأ الاستجابة

إن التعلم يتضمن تغيير الإنسان لسلوك ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما. [يفعل شيئا مقابل الحصول على ما يريد].

٣ . مبدأ الهدف

تتكامل مجموعة عوامل لكى يحدث التعلم : الخبرات السابقة، الإدراك الجديد ، وضوح النتائج المترتبة على السلوك الجديد مقارنة بنتائج السلوك الحالى.

٤ . مبدأ الرغبة

تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الإنسان فى تحقيق النتائج التى يسعى إليها.

٥ . مبدأ الوضوح

كلما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة، كلما كانت قدرة الإنسان وسرعته فى التعلم أكبر.

٦. **مبدأ الطاقة**

لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم [بمعنى قدرة معينة على تغيير أنماط السلوك].

٧. **مبدأ الترابط**

تترابط خبرات الإنسان وتجاربه مع مفاهيمه واتجاهاته، وبالتالى تتوقف قدرته على التعلم الجديد على ما سبق تعلمه فعلا.

٨. **مبدأ التوافق**

يستطيع الإنسان تحويل خبراته [السلوك المستفاد] بين المجالات المتوافقة [أى يلجأ للسلوك الجديد فى المواقف ذات العلاقة].

٩. **مبدأ الجماعية**

رغم أن التعلم عملية فردية فى الأساس، إلا أنها تتأثر [سلباً وإيجابا] بالجماعة [الفريق] التى ينتمى إليها الفرد.

١٠. **مبدأ معرفة النتائج**

إن معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزاً لسرعة التعلم [المثابرة على السلوك الجديد أو الابتعاد عنه].

يتكون التعلم من مرحلتين أساسيتين :

* وصول معلومات جديدة للفرد من خلال تجربة اجتماعية يمر بها بشكل مباشر أو غير مباشر.
* اكتساب سلوك جديد نتيجة لتلك التجربة.

*** شروط التعلم**

لكى يحدث التعلم [أى لكى يغير الإنسان سلوكه] لابد من توافر شروط ثلاثة :

١ وجود مثير خارجى يتعرض له الإنسان [تجربة]

٢ ادراك الفرد لذلك المثير ودخوله فى حيز المدركات النشطة .

٣ توفر الرغبة [الدافع] لدى الفرد للحصول على المنافع التى يعد بها السلوك الجديد .أو تجنب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم .

التعلم عملية مستمرة يعيشها الانسان طوال مراحل حياته، يصل من خلالها إلى إحداث التوافق بينه وبين الظروف المحيطة وذلك بتعديل سلوكه مع تغير تلك الظروف سلبا وايجابا .

* نظام التعلم

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم . فاننا نظر إلى التعلم باعتباره نظاما فرعيا ضمن إطار النظام السلوكى الأكبر .

ويتكون نظام التعلم الفرعى من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أى المدخلات والأنشطة والمخرجات . وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة الاعتماد المتبادل بين النظم الفرعية . فان نظام التعلم لا يبدأ فى العمل إلا من خلال استقباله لمثير أو مدخلات سبق للنظام الادراكى استقبالها والتعامل معها .

* إن حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكى مدخلات متنوعة ، ويمارس النظام الادراكى نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات وينتهى بها إلى مخرجات محددة فى صور مفاهيم وحقائق وعلاقات .وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعى التى تضع النظام السلوكى فى تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة . ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكى تغيير أنماط السلوك [الظاهر منها والباطن] التى يمارسها فعلا .

المدخلات فى نظام التعلم الفرعى :

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعى من مجموعات المعلومات التى سبق إدراكها والتى تعكس للنظام السلوكى أنواع الفرص المتاحة إذا غيّر استجاباته أو المشكلات والأضرار التى يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات .

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالـوضع الاجتماعى أو التنظيمى للنظام السلوكى ، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادى المحيط به مثال ذلك أن تصل إلى نظام التعلم الفردى مدركات تحدد أن استـمرار الفرد [وليكن موظفاً حكومياً] على نفس سلوكه المعـادى لرئيسه سوف يحرمه من الترقـية التى يحلم بها ، أو أن تصل إلى الـنظام مدركـات توضح أن السبـيل إلى الثروة المـستهـدفة يتـوقف على إحداث تغيير فى أسلوب الحياة والتصرف الذى يمارسه الفرد.

وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعى يبـدأ فى الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التى تنبه إلى أحد أمرين أساسين:

* احتـمال تحقق فـائدة أو ميـزة إذا اتجه النظام السلـوكى إلى تغيـير أنماط سلوكية فى مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية.
* احتمال تحـقق ضرر أو أذى إذا استمر النظام السـلوكى على ممارسة نوع معين من السلوك المادى أو الاجتماعى.

وبوضوح تلك المعلومـات تتم استثارة نظام التعلم، وتـنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها.

عمليات التعلم :

تختص عمليات الـتعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمـساعدة النظام السلوكى على اتخاذ القرار المناسب. ونـلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتمـاداً مباشراً على أنظمة فـرعـية أخـرى أهمها نـظام الذاكـرة Memory Sub-system ونـظـام

الدوافع Motivation Sub-system ونظام الإدراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهات Attitude Sub-system ونظام القرارات Decision Sub-system وسوف تتضح لنا طبيعة المعاونة التى يتلقاها نظام التعلم الفرعى من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهى :

- العملية الأولى هى اكتشاف نوع السلوك الجديد الذى يجب أن يتجه إليه النظام السلوكى لكى يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة [بالتعاون مع النظام الإدراكى].

- العملية الثانية هى تحليل السلوك الجديد [المقترح] وتبين مزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من تضحيات أو إعداد أو تغييرات فى جوانب أخرى من حياة النظام السلوكى [بالتعاون مع نظام القرارات].

- وحتى يتسنى للنظام الوصول إلى قرار فإنه يحتاج إلى مراجعة رغباته [بالتعاون مع نظام الدوافع]، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته [بالتعاون مع نظام الاتجاهات].

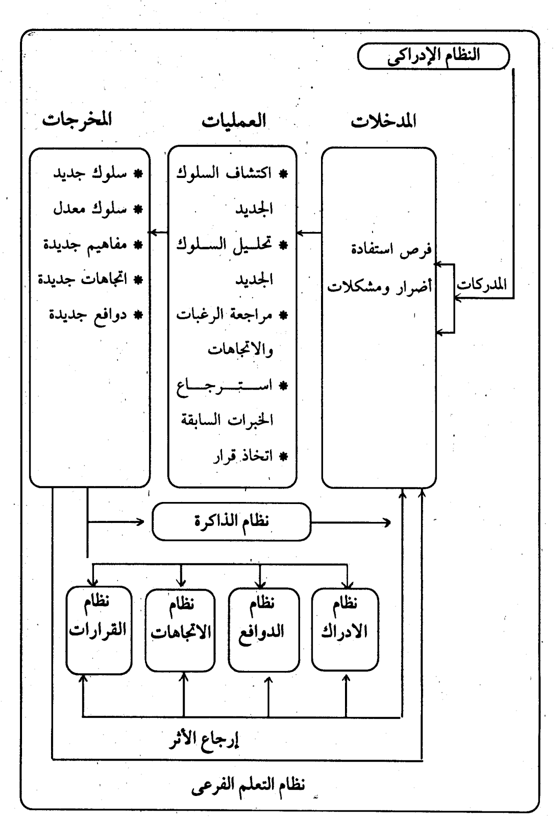
- ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار ، لذلك يعتمد على استرجاع القرارات السابقة المماثلة (بالتعاون مع نظام الذاكرة) . كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

- والعملية الأخيرة هى اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالى.

مخرجات نظام التعلم :

ينتهى نظام التعلم عادة إلى سلوك جديد. وليس من الضرورى أن يكون السلوك الجديد ظاهراً ، بل يمكن أن يتم التجديد فى الاتجاهات أو الميول السلوكية. ولا يستبعد أيضا احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها.

يصور الشكل التالى حركية نظام التعلم الفرعى.


النظام الإدراكى
المدخلات
العمليات
المخرجات
فرص استفادة
أضرار ومشكلات
المدركات
* اكتشاف السلوك الجديد
* تحليل السلوك الجديد
* مراجعة الرغبات والاتجاهات
* استرجاع الخبرات السابقة
* اتخاذ قرار
* سلوك جديد
* سلوك معدل
* مفاهيم جديدة
* اتجاهات جديدة
* دوافع جديدة
نظام الذاكرة
نظام الادراك
نظام الدوافع
نظام الاتجاهات
نظام القرارات
إرجاع الأثر
نظام التعلم الفرعى

خلاصة

* التعلم هو اكتساب أنماط سلوكية جديدة نتيجة لمرور الإنسان بتجربة اجتماعية [بشكل مباشر أو غير مباشر] .

* هناك بعض أنواع التغيير السلوكى لا يشملها مفهوم التعلم مثل التغييرات الناشئة عن النمو والنضج أو الأفعال المنعكسة .

* يتعلم الإنسان أنواعاً متعددة من السلوك الظاهر والباطن .

* يختلف التعلم عن التعليم فى أن الأخير يقتصر على إعطاء معلومات أو معارف دون أن تؤثر فى سلوكه بالتغيير .

* يتعلم الإنسان بطرق مختلفة منها التفكير المنظومى ، تنمية التفوق الشخصى ، بناء النماذج العقلية ، تكوين التصورات المشتركة ، والعمل مع الفريق .

* يتم التعلم نتيجة الادراك الفردى للعالم المحيط بصورة مغايره .

* يعبر التعلم عن الارتباط بين الوقائع والأحداث من ناحية والنتائج المترتبة عليها .

* هناك مجموعة مبادئ رئيسية تحكم عملية التعلم منها ، مبدأ الهدف، الاستجابة ، التكامل ، الرغبة . . . الخ .

* يشترط لحدوث التعلم وجود مثير خارجى ، إدراك المثير ،توفر الرغبة للحصول على المنافع التى يعد بها السلوك الجديد ، أو تجنب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم .

* يتخذ التعلم شكل النظام المفتوح .

أسئلة وموضوعات للمناقشة .

١ - هناك فرق بين « التعليم» والتعلم . ما هو ؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة للإدارة فى محاولتها السيطرة على سلوك العاملين ؟

٢ - تتداخل فى عملية التعلم عمليتان سلوكيتان آخريتان هما الادراك والدافعية. وضح أثر كل منهما فى تعلم الإنسان السلوك الجديد ، وما دلالة هذا التداخل من وجهة نظر الإدارة التى تريد أن تحفز العامل على نبذ سلوك حالى وتبنى سلوك آخر أفضل منه .

٣ - إن التعلم - على عكس التعليم - عملية مستمرة مدى حياة الإنسان . فالفرد يتغير بصفة مستمرة ، فهو يكتسب معارف جديدة ومهارات متجددة. والإنسان قد يصبح أكثر اتهزاناً أو أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر .. إلى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكى الذى تطرأ على الإنسان .

هل تستطيع حصر الطرق التى يتعلم بها الإنسان ؟

هناك ثلاثة طرق يتعلم بها الإنسان :

أ - من خلال التعليم الرسمى Education والتدريب المنظم .

ب - من خلال التعامل والتفاعل مع الجماعات .

جـ من خلال الخبرة المخططة Planned experince

وفى جميع الأحوال ، فإنه لكى يتحقق التعلم (أى لكى يتغير السلوك) لابد من توافر شروط أساسية هى :

- لابد أن يرغب الإنسان فى التعلم (أى يريد تغيير سلوكه) .
- لابد أن يتم التعلم فى إطار مجال محدد Context . أى لابد من أن يتحدد مجال التغيير السلوكى المطلوب .
- لابد أن يستوعب الإنسان معنى التعلم ويتبين أهميته له .

دورة التعلم

يعبر مفهوم «دورة التعلم» عن التلاحم والتكامل بين عمليتين أساسيتين فى سلوك الإنسان . هما عملية التعليم بمعنى استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الإنسان من «المعلومات» ،وعملية حل المشكلات أى أيجاد حلول لما يواجه الإنسان من مواقف ومشكلات فى حياته العملية . وبينما تتصل فى أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة ، فإن عملية حل المشكلات ترتبط فى أذهاننا بالواقع الذي نعيشه . وكل من العمليتين هام فى ذاته ولكن اجتماعهما فى مفهوم متكامل يصور عملية «التعلم» Learning بشكل أدق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها فى حل المشكلات العملية التى تعترض الإنسان فى حياته . من ثم فإن دورة التعلم تمر بأربعة مراحل على النحو الآتى :

- دخول الإنسان فى تجارب ومعاناته خبرات فعلية .
- ملاحظة وادراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها .
- تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداتها .
- حلول مقترحة للتعامل مع تلك المواقف فى المستقبل .

الوحدة الحادية عشر

إتخاذ القرارات

DECISION MAKING

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تتعرض هذه الوحدة لدراسة عملية « التقرير» أو اتخاذ القرارات باعتبارها العملية السلوكية الأخيرة التى تتجمع فيها كل العمليات السابقة [الإدراك، الاتجاهات، الدافعية ، التعلم] ويتم خلالها اختيار السلوك الذى يتصور الإنسان أنه سيحقق له أهدافه .

وتمثل عملية اتخاذ القرارات قمة انشغال النظام السلوكى بما يجرى حوله، وتتوقف قدرة الانسان فى تحقيق أهدافه إلى حد بعيد على درجة نجاحه فى اتخاذ القرار السليم .

وتتناول الوحدة الموضوعات الآتية :

* مفهوم القرار .
* مفهوم اتخاذ القرارات .
* مراحل عملية اتخاذ القرارات .
* نظام اتخاذ القرارات .

* مفهوم القرار

القرار Decision هو اختيار لطريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق وسبل متعددة [بديلة] للوصول إلى هدف مرغوب . القرار إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكى معين من بين أنماط مختلفة . وبذلك يعكس اختيار سلوك معين [قرار] تفضيل الإنسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود .

أمثلة لقرارات :

* اختيار طالب الثانوية العامة لمجال معين للدراسة الجامعية من بين مجالات متعددة يمكنه دراسة أى منها وفقاً لمجموع درجاته .
* اختيار الطالب طريق الاجتهاد والمثابرة فى الدراسة الجامعية ، أو الركون إلى اللهو والاهتمامات الجانبية .
* اختيار الفرد لنوع العمل من بين أعمال مختلفة يمكنه تأدية أى منها .
* اختيار المستهلك لسلعة معينة من بين عدة سلع بديلة .

* مفهوم اتخاذ القرارات

يتبلور مفهوم «اتخاذ القرارات» في ثلاثة مفاهيم فرعية :

١- مفهوم البحث

بمعنى جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية ومحاولة التعرف على مزايا وعيوب كل بديل ، واحتمال نجاحه فى تحقيق النتيجة التى يرغب فيها الإنسان .

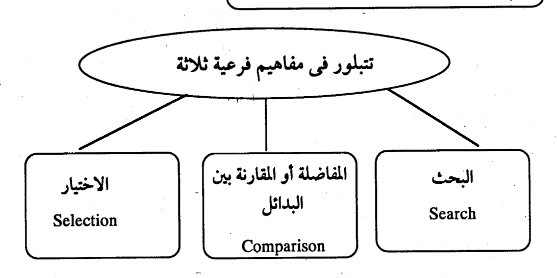
٢- مفهوم المفاضلة [المقارنة]

بمعنى المفاضلة بين البدائل الممكنة بمقارنة مزايا وعيوب كل بديل ، ومحاولة الوصول إلى قيمة محددة لكل منها حتى يستطيع الإنسان الاختيار . والمفاضلة تركز ليس فقط على المزايا والعيوب الحالية للبديل ، وإنما تنظر إلى القدرة المستقبلية للبديل على تحقيق النتائج [احتمال نجاح البديل فى الوصول بالفرد إلى الهدف الذى يريده].

٣- مفهوم الاختيار

وذلك بفرز البديل الأفضل واتخاذه كسلوك للإنسان .

المفاهيم الفرعية لاتخاذ القرارات



* مراحل عملية اتخاذ القرارات

تتكون عملية اتخاذ القرارات من عدة خطوات على النحو الآتى :

الخطوة الأولى

تحديد الهدف [الأهداف] الذى يسعى الفرد إلى تحقيقه .

الخطوة الثانية

البحث عن البدائل الممكنة لتحقيق الهدف وتجميع المعلومات عن مزاياها وعيوبها .

الخطوط الثالثة

تقدير احتمال نجاح كل بديل فى تحقيق الأهداف من خلال تحليل مزاياها وعيوبها .

الخطوة الرابعة

حساب القيمة المتوقعة للبديل [أفضليته النسبية] .

الخطوة الخامسة

اختيار البديل الأفضل [الأعلى فى القيمة المتوقعة] .

* العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات

يتأثر الإنسان فى اتخاذ قـراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جمـيعا فى محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه . ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل إلى الآتية :

الفرد ذاته

أى متخـذ القرار نفســه ومجمل خبــراته السابقة وتكوينــه النفسى الاجتماعى والحـضارى ، ومحصلة القيم والمعـتقدات التى يؤمن بها ،ونظرته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية .

الظروف المباشرة المحيطة

أى مـجمل الأفـراد والجـماعـات والعـلاقـات والنظم والعـادات والتقاليد التى يعيش الإنسان فى إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها ، يأخذ عنها ويعطيها [يؤثر ويتأثر] .

الخبرات والظروف غير المباشرة

أى كل ما يصل تأثيره إلى الإنسان بشكل غير مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية .

* نظام اتخاذ القرارات

تمثل عـملية اتـخاذ القـرارات نظاماً فـرعيـاً فى إطار النظام الـسلوكى الأكبر.

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات الـنظام الفرعى لاتخاذ القرارات من المخـرجات الخاصة بالنظم الفرعية وهى :

١ . المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك .

٢ . الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييـد والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام الاتجاهات .

٣ . الخبـرات والتجـارب وأشكال التعـديل فى السلوك الصـادرة عن نظام التعلم .

٤ . الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية .

٥ . كل المعلومـات والمدركات السابقـة والقرارات والاتجاهات المخـتزنة فى ذاكرة الإنسان .

العمليات فى نظام اتخاذ القرارات

١ . اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ القرار [حالة وجود فجوة بين الواقع الفعلى والهدف المنشود] .

٢ . تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلى .

٣ . البحث فى أسباب الفوارق التى يعانى منها النظام السلوكى .

٤ . استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التى تسهم فى حل المشكلات .

٥ . تحليل ومقارنة البدائل بحثاً عن الأفضل .

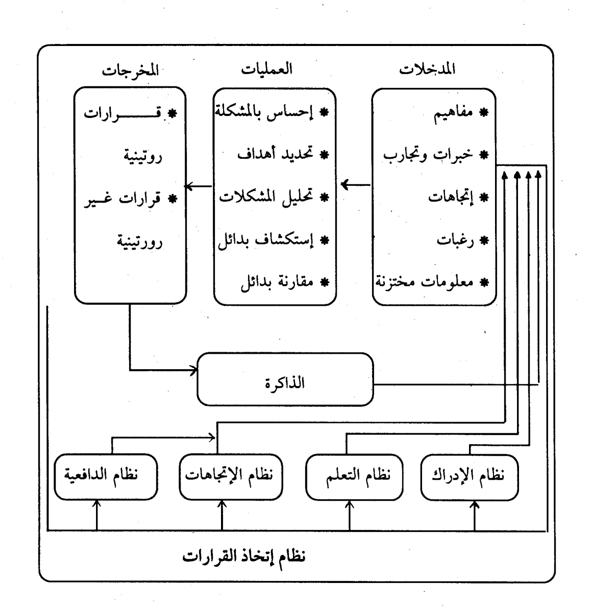
٦ . اختيار البديل الأفضل «اتخاذ القرار» .

المخرجات فى نظام اتخاذ القرارات :

تتركز فى نوعين :

١ - قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة .

٢ - قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة .


المدخلات
العمليات
المخرجات
* مفاهيم
* خبرات وتجارب
* إتجاهات
* رغبات
* معلومات مختزنة
* إحساس بالمشكلة
* تحديد أهداف
* تحليل المشكلات
* إستكشاف بدائل
* مقارنة بدائل
* قـــــرارات روتينية
* قرارات غـير رورتينية
الذاكرة
نظام الدافعية
نظام الإتجاهات
نظام التعلم
نظام الإدراك
نظام إتخاذ القرارات

خلاصة

* القرار عبارة عن اختيار طريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق متعددة، وذلك للوصول إلى هدف مرغوب .

* يتضمن مفهوم اتخاذ القرارات ثلاثة مفاهيم فرعية هى : البحث ، المفاضلة ، والاختيار .

* تتم عملية اتخاذ القرارات بخطوات منطقية هى تحديد الهدف ، البحث عن البدائل الممكنة ، تحليل مزايا وعيوب البدائل واحتمال تحققها ، حساب القيمة المتوقعة لكل بديل ، اختيار البديل الأفضل .

* تؤثر مجموعة عوامل فى اتخاذ القرارات منها :

الفرد ذاته وخصائصه ، الظروف المباشرة المحيطة بالفرد ، الخبرات والظروف غير المباشرة . [من بينها القرارات السابقة] .

* تتخذ عملية اتخاذ القرارات شكل النظام المفتوح .

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ . يكشف التحليل السلوكى أن عملية اتخاذ القرارات هى ختام سلسلة من العمليات السلوكية تبدأ بالادراك وتمر بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ثم تتبلور فى **قرارات هى مخرجات** النظام السلوكى – وهذه القرارات إما أن تعلن وتبدى للناس فى شكل سلوك ظاهر ، أو يحتفظ بها الإنسان لنفسه (مرحلياً على الأقل) وتتخذ بذلك شكل **سلوك باطن** .

ومن ثم فإن دارس السلوك الإنسانى عليه أن يتنبه إلى الأمور الآتية :

– التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن .

– الأثر الكبير الذى تحدثه عملية الادراك فى تكوين السلوك وتحديده .

– الدور الكبير الذى تلعبه الدوافع فى تشكيل السلوك ووصوله إلى مرحلة التعبير العلنى فى مواجهة الآخرين .

وفى ضوء هذه الحقائق ، ناقش اتخاذ القرارات الآتية :

· الطالب الذى يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أى كلية جامعية . كيف يتخذ قراره باختيار كلية معينة ؟

· الطالب الذى يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع ويدخل كلية الطب قم يقرر بعد دخوله الكلية فعلا التحويل إلى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا . لماذا وعلى أى أساس اتخذ الطالب قراره ؟

- طالبان يحصلان على نفس المجموع فى الثـانوية العامة ، فيقرر أحدهما دخول الكلـية التى رشحه لـها مكتب التنسـيق رغم أنها ليست الـكلية التى كان يرغبهـا ، بينما يقرر الآخر اعادة الامتحان فـى الثانوية العامة لتحسين المجموع . ما الفرق بينهما وما دوافع القرار فى كل حالة ؟
- حالة المدير الذى يأمل فـى الترقى إلى وظيفة مدير عـام وحين يفشل فى الحصول عليهـا يقرر الاستقالة من الشركة التى يعـمل بها ، ويبحث عن وظيفة أخرى فى شركة أخرى ؟ لماذا ؟
- المستـهلك الذى يفاضل بين سلعـتين - وهو يستطيع شراء أيهـما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنا رغم أنها ليست الأحسن جودة . لماذا؟
- عندما يرتفع سعر سلعة معيـنة اعتاد الانسان شراءها ، ما هو القرار الذى تتوقعه وعلى أي أساس :

  - يقلل الكمية المشتراة .
  - يشترى نفس الكمية المعتادة ويتحمل فرق السعر .
  - يتحول إلى شراء سلعة أخرى مماثلة ولكن سعرها أقل .
  - يمتنع عن استهلاك السلعة تماما .

- الأسرة التى تقـيم فى منزل قديم ومهـدد بالسقوط ، ويأتـى مهندس من رئاسة الحى ويخطر الأسرة بضرورة مـغادرة النزل لأن بقاءهم خطر على حياتهم ، ومع ذلك نجد الآتى :

- بعض الأسر تسارع إلى اخلاء المنزل ومغادرته بأسرع ما يمكن حتى دون أخذ متاعهم وممتلكاتهم معهم .

- بعض الأسر تنتقى أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر المنزل .

- بعض الأسر ترفض تماما مغادرة المنزل .

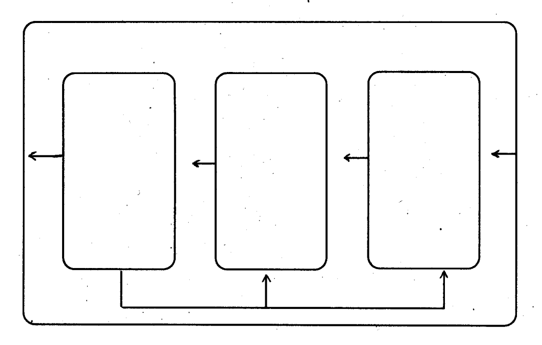
٢ . من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هى :

- البحث
- المفاضلة .
- الاختيار

وعلى ضوء دراستك لمحددات السلوك الإنسانى وضح أثر كل من الادراك، التعلم ، الاتجاهات ، الدافعية فى كل من العمليات الفرعية السالفة الذكر .

٣ . استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس ادارة احدى الشركات أن يحقق تحسينا فى أسلوب اتخاذ معاونيه للقرارات فى مختلف مجالات العمل . تصور أن هناك ثلاثة مديرين ، مدير انتاج ، مدير مبيعات ، ومدير شئون ادارية ويتعاملون فى قضية أساسية هى « الاتفاق على خطة لزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية وتنمية المبيعات بما يعود على الشركة بأرباح أكبر » .

نظام اتخاذ القرارات



٤ - لو كنت فى مكـان المدير المسئول وواجـهتك أياً من المواقف الآتيـة ، فكيف تتخذ قراراً فى كل منها وما هو القرار فى كل حالة :

القرار	الموقف
	* أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوب الشركة فى التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها .
	* خط الانتاج الرئيسى فى المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لا بد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف ، بينما الشركات المنافسة مستمرة فى الانتاج .
	* عجز فى رأس المال العامل ، والبنك الذى تتعامل معه الشركة يرفض اقراضها . ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكاً فى الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الادارة .
	* تمت الدعوة إلى اجتماع لمجلس الادارة الذى ترأسه لبحث موضوع عاجل وخطير ، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة فى وقت مناسب . ولم يكتمل النصاب القانونى للاجتماع ، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل .

فى كل حالة وضح فى تقرير مستقل كيف توصلت إلى القرار ، ما هى البدائل التى فاضلت بينها ، وما هى المعايير التى اعتمدت عليها فى اختيار القرار .

الوحدة الثانية عشر

استثمار القوة الذهنية للأفراد
BRAIN POWER

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تبينت الإدارة فى منظمات الأعمال الحديثة أهمية السلوك الإنسانى وتأثيره فى تحقيق الأهداف ، وتحسن النتائج التى يمكن الوصول إليها . واتضح للإدارة أيضا أن السلوك الإنسانى إنما يتحدد بالدرجة الأولى نتيجة مجموعة من العمليات السلوكية [الذهنية] التى تتعامل مع المعلومات الواصلة للإنسان [المدخلات] وتسهم فى تشكيل الاختيارات أو البدائل السلوكية التى يلجأ إليها الفرد لتحقيق أهدافه .

ومن هنا كانت القوة الذهنية للفرد هى الأساس فى بناءه السلوكى ، ويصبح هدف الإدارة استثمارها بما يحقق لها توجيه السلوك فيما يحقق أهداف المنظمة . وسوف تتناول هذه الوحدة مفهوم القوة الذهنية ومداخل الإدارة للتأثير فيها .

* يمثل المخ الإنسانى نظاماً نشطاً ACTIVE SYSTEM حيث تتحول المعلومات الواردة إليه بفعل نشاط المخ ذاته إلى أنماط وأطر ومتتابعات . فالمخ يعتبر نظام «ذاتى التنظيم» SELF- ORGANIZING حيث لا يعتمد على قوة خارجية لتنظيم مابه من معلومات ، ولكنه ينظم نفسه .

* وتعانى طرق التفكير التقليدية [التى تتجاهل قوة المخ باعتباره نظاماً نشطاً لمعالجة المعلومات] من عيوب أهمها :

- الحاجة إلى الانتقال من طرق التفكير الهامة إلى طرق بناءه .
- ضرورة التحول من المجادلة Argument إلى الإستكشاف الأصيل للموضوعات .
- ضرورة الاهتمام بمهارات التصميم Skills of design كما نهتم بمهارات التحليل Skills of analysis .
- ضرورة تخليق الافكار Idea Generation كما نعمل على إيجاد المعلومات .
- أهمية الانطلاق من الانحصار فى التاريخ إلى الإهتمام بالمستقبل .
- أهمية نقل المعرفة Knowledge إلى عمل وتطبيق .
- ضرورة العناية بالتفكير الخلاق Creative Thinkig .
- ضرورة الإقتناع بأهمية الإدراك والمنطق القائم عليه ، وليس فقط منطق عمليات التفكير التقليدى . ومن ثم الانتقال من المهارة إلى الحكمة .

ميكانيكية المخ The Mechanism of The Brain

* المخ نظام مادى Physical system يعمل بطرية آلية [ميكانيكية] .

* ويمكن النظر إلى المـخ باعتباره «نظـام لتشغيل المـعلومات» Information- Processing system يؤدى وظائف هامة منها : -

- فرز وإختبار المعلومات .

- تريب وتجميع وخلق المعلومات .

- الامتداد إلى آفاق جديدة إعتماداً على المعلومات المتاحة .

- تأكيد التحيز الذاتى Self- interest bias .

* ويعمل المخ الإنسانى على تشـغيل المعلومات من أجل تكوين أطر Patterns أو أنماط وتقييمها ثم التعرف عليها بعد ذلك .

* ولا يفرق نظام المـخ الإنسانى فى أسلوب التـعامل مع المعلومات بـين المعلومات الهامة والأقل أهميـة . فالطريقة ذاتها تعامل بها كل المعـلومات . وبالتالى فإن ميكانيكية نظام المخ تجعل فى الإمكان التنبؤ بنتائج تشغيله .

* من سمـات نظام المخ الإنسانى أنـه يصبح أكثـر قدرة على التـعامل مع **المواقف المعتادة ، وأقل مرونة فى التعامل مع المواقف الجديدة .**

* هناك عاملان أساسيان يحكمان عمل المخ فى تشغيل البيانات وهما : -

- التغيير Change

- التوقع Expctancy

وهما يؤديان إلـى إتخاذ القرار . بينمـا يؤدى التوقع مع غـياب التغيـير إلى حالات الإحباط والتردد فى إتخاذ القرار .

كيف يعمل المخ الإنسانى ؟

باعتبار المخ نظاما نشطا لتشغيل المعلومات وذاتى التنظيم ، فإنه يمكن تقديم الأفكار الآتية حول كيفية عمله :

* تكوين الأنماط

يعمل المخ على تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها فى شكل أنماط محددة Patterns

* الإنبعاث

يستطيع المخ إعادة تكوين الإطار الكلى إعتمادا على جزء منه ، أو أن النشاط التتابعى يمكن إستثارته بمجرد التعرف على الجزء الأول منه .

* عدم التماثل

إن عدم تماثل الأنماط التى ينشئها المخ تقود إلى الابتكار .

* الإلهام

ليس من الضرورى إتباع النمط الفكرى فى تسلسله منذ البداية ، ولكن يمكن للتفكير أن يتدخل فى النمط فى أى نقطة منه مما يؤدى إلى طريق مختصر للوصول إلى النمط كاملا . ويمكن للصدفة إحداث ذات النتيجة .

* البدء من النهاية

فى بعض الأحيان قد يكون التفكير من النهاية إلى البداية أفضل للوصول إلى تصورات أكثر جدوى .

التفكير الجانبى LATERAL THINKING

* طريقة التفكير الجانبى تتميز بعدم اتباع الأسلوب التقليدى الذى ينظر إلى الأمور فى تتابع منطقى رأسى ، ولكنها تتبع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع فى كلياته دون الدخول فى التفاصيل ، ولا يشترط الترتيب المنطقى فى تناول الموضوع.
* إن طريقة التفكير الجانبى تسمح بدرجة أكبر من إنتاج الأفكار الجديدة [غير المطروقة]، وذلك خلافاً لطريقة التفكير التقليدية التى تقيد فرص ظهور الأفكار الجديدة .
* إن سيادة بعض الأفكار الأساسية تؤدى إلى إستقطاب الفكر وحصره فى مجالات محددة بحيث لاتتاح الفرص للتجديد والابتكار بالوصول إلى أفكار غير عادية .
* يحتاج التفكير الجانبى إلى نوع من التخيل حتى يمكن التعرف على كامل صورة الشىء محل التفكير .
* هناك إصرار فى التفكير الجانبى للبحث عن المداخل والطرق المختلفة للنظر إلى نفس الشىء [محاولة رؤية الشىء من زوايا وبطرق وأساليب مختلفة] مما يؤدى إلى فرص أكبر لظهور أفكار جديدة .
* الإقتناع بأن للصدفة دور جيد فى إنتاج الأفكار الجديدة ، ومن ثم أهمية تشجيع وتنمية العوامل المساعدة على إحداث الصدف [الإنفتاح ، الإتصال ، التعرف، . . .]

الفكرة الرئيسية

فائدة التفكير المنطلق غير المقيد بالمنطق التقليدى لتوليد الأفكار الجديدة .

القوة الذهنية أساس التقدم اليابانى

* إعتمدت القيادة اليابانية خطة إستراتيجية للإبقاء على اليابان فى مقدمة الدول الصناعية وتحقق لها السبق على المنافسين .

وتركز خطة اليابان على أهمية القوة الذهنية وخطورتها أكثر من إهتمامها بالقوة المالية أو التفوق النسبى فى تكاليف الإنتاج .

* تعمل اليابان على تقديم إكتشافات وطفرات تكنولوجية تقود بها العالم وذلك من خلال البحث عن المعرفة ويتحقق هذا بالاستثمار فى البحوث والتطوير Research & Development ويقوم النموذج اليابانى فى البحوث والتطوير على أساس : -

- تقديم المنتج الحالى The Present Product .
- تقديم المنتج المعدل The Improved Product .
- تقديم الجيل الثانى من المنتج The Next Generation Product .
- ولتأكيد هذا التفوق تسعى الإدارة اليابانية إلى الانتقال إلى مرحلة «الجودة الكاملة» Total Quality أى مرحلة «إنعدام العيوب Zero Defects .

الأفكار الرئيسية

* المعرفة مصدر القوة الذهنية
* البحوث والتطوير مصدر المعرفة
* الاستثمار فى البحوث والتطوير يؤدى إلى تفوق القوة الذهنية.

أمريكا تكتشف أهمية القوى الذهنية

* إن نقص الأفراد المدربين يمكن أن يؤدى إلى تردى الإقتصاد الوطنى .

* وتكتشف كثير من الدوائر الإمريكية الآن إن «القوة الذهنية» هى المصدر الأساسى للقوة الاقتصادية .

* يلعب التعليم دوراً هاماً فى تكوين أجيال العلميين والمهنيين وتزويدهم بالمعرفة التى هى أساس القوة الذهنية .

> إن رأس المال الفكرى Intellectual Capital هو أهم ما تملكه الإدارة من أصول Assets ، وهو السلاح الماضى فى حرب المنافسة .

* إن الإدارة الإمريكية تهتم الآن بالبحث فى تلك الثروة المهملة «القوة الذهنية» وتحاول زيادة ما تملكه من مظاهرها المتمثلة فى :

- المعرفة .
- براءات الإختراع .
- العمليات الإنتاجية .
- المهارات الإدارية .
- التكنولوجيات .
- المعلومات .
- رصيد الخبرات الموروث .

> فى شركة ICL يحاولون إستثمار المعرفة Knowledge لخلق الميزة النسبية على المنافسين.

[إن مجموع ما يعرفه العاملون فى المنشأة هو الذى يعطيها التفوق فى السوق].

إن إنتاج سلعة عادية منخفضة الجودة هو أمر يستطيعه أى شخص فى أى مكان . . . ولكن حين تمتلك المنشأة معرفة جديدة لا يصل إليها غيرها ، هنا تكمن القوة الحقيقية التى تكتسح المنافسين .

فى عصر المعلومات ، تصبح المعرفة هى السلعة الأساسية ، ومن يمتلكها . . يستطيع التحكم فى الأسواق . [أكثر الأمور تكلفة الآن هى ما ينتج عن المعرفة - برمجيات الحاسب الآلى ، قواعد البيانات، الحملات الإعلانية ، الإستشارات . . .] .

تتبلور القوة الذهنية للمورد البشرى فى إنتاج «أفكار كبرى» . وفى السنوات القليلة الماضية ظهرت أفكار كبرى غيرت الواقع الإقتصادى فى كثير من أنحاء العالم ومنها . .

- إدارة الجودة الكلية TQM
- الإتجاه إلى العالمية GLOBALIZATION
- الإتجاه إلى الخصخصة PRIVATIZATION

وللفكرة الكبرى خصائص منها : -

* القابلية للتطبيق والإنتشار .
* وضوح سلامتها وصلاحيتها .
* بساطتها وسهولة إستيعابها .

المداخل والآليات للتعامل مع القوة الذهنية

المداخل

*** المدخل التقليدى**

الإنسان آلـة تتحرك حـسب ما تريد الإدارة ويكفـيه أن يحصل عـلى الأجر العادل لعمله. غير مطلوب منه التفكير فهذه مهمة الإدارة . أما العامل [أيا كان مستواه] فعليه تنفيذ ما تفكر به الإدارة .

> هذا المدخل يعطـل قدرات الإنسان الذهنيـة ويصيبـه بالبلادة ، ويحرم الإدارة من طاقات الفكر الإنسانى المبدعة .

*** المدخل الحديث :**

إن قوة الإنسان الحـقيقيـة هى فى عقله BRAIN POWER وإن الاستثمار الأفضـل لطاقات الإنـسان الذهـنية وتشـغيل فـكره هو الواجب الحـقيـقى للإدارة . .

> هذا المدخـل ينمى قـدرات الإنسان الذهـنية ويوفـر لهـا المناخ المنـاسب للإنـطلاق والإبداع والمـشاركـة فـى حل المشـكلات والتطوير الحديث .

الآليات

آليات المدخل التقليدى :

* نظم الحوافز المادية .
* وصف الوظيفة .
* الهيكل التنظيمى التقليدى .
* نظم الرقابة الدقيقة .
* نظم الجزاءات .
* تهيئة الخدمات والمزايا العينية .
* تهيئة المناخ المادى لمكان العمل .
* تحديد معدلات الأداء الفردية وإثارة التنافس بين الأفراد .
* تشجيع التفوق الفردى
* نظم المعلومات والإتصالات المغلقة .

آليات المدخل الحديث :

* نظم الحوافز المعنوية .
* نظم الإدارة بالأهداف والنتائج .
* الهياكل التنظيمية المرنة والمتكيفة .
* نظم المشاركة والعمل الجماعى .
* القيادة الموقفية Situational .

* الإنضباط الذاتى .

* تهيئة المناخ الفكرى لمكان العمل Culture .

* تحديد الأهداف الجماعية Group Objectives .

* تشجيع التميز الجماعى .

* نظم المعلومات والإتصالات المفتوحة .

تنمية التفكير الخلاق

* تشير الدراسات إلـى أن القدرة على التفكير الخلاق موجـودة عند كل البشر ولكنها تكون خامدة وغير مستثارة .

> ومن ثم فإن الإدارة تـستطيع تحقـيق الكثيـر إذا تمكنت من إطلاق تلك الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى الأفراد العاملين .

* إن عمـلية التفكير الخـلاق لا تعتـمد فـقط على التحـليل المنطقى والـرشد الفكـرى، ولكنها وبدرجـة مـعادلـة من الأهمـية تـرتكز إلى الإنـفعـالات والعواطف الإنسانية .

> ومن ثم فإن الإدارة مطالبـة ليس فقط بتوفيـر المعلومات والأسس المنطـقيـة التى يقـيم الأفـراد قراراتهـم ومنطقـهم الفكـرى على أساسها، وإنما أيضاً عليها إثارة العواطف والإنفعالات وإزكاءها من أجل إطلاق شرارة الفكر الخلاق عندهم .

* فى أكثر الاحيان يصل الانسان إلى الفكرة الجديدة [الخلاقة] بينما هو منشغل عن المشكلة المراد حلها . ومن ثم فإن الأفكار الخلاقة تحتاج إلى مرحلة «حضانة» Incubation حيث يكون العقل الباطن هو المنشغل .

ومن ثم فإن إستثارة العقل الباطن لإخراج ما به من تجارب مختزنة هو أحد أساليب تنمية التفكير الخلاق .

الفكرة أن يمزج الإنسان بين محاولة التفكير الرشيد المنطقى لحل مشكلة ، وعملية الخروج من نطاق المعقول والمنطق من خلال أحلام اليقظة والسرحان وغيرها مما يساعد على تشغيل العقل الباطن وإستخراج ما به .

أسلوب تجميع العناصر المتنافرة Synectics :

من الأساليب التى تستخدم فى تنمية التفكير الخلاق لدى العاملين ما يسمى بأسلوب تجميع العناصر المتنافرة ، ويقوم على أساس تجميع أفراد مختلفين فى عملية تحديد مشكلة ثم حلها من خلال Problem- Stating, Problem- Solving البحث عن أمثلة من مجالات مختلفة Analogies ومحاولة إيجاد صلة بينها وبين المشكلة المطلوب حلها ، ومن ثم يتوصل إلى الحل عن طريق غير معتاد وجديد Novel .

يعتمد أسلوب Synectics على أمرين :

١ - جعل الأمر الغريب معتاداً

٢ - جعل الأمر المعتاد غريباً .

• التفكير الخلاق هو

عمـلية إستـحضـار المشكلة بوضـوح [من خلال التـخيل ، الإفـتراض ، التصور، التـأمل ، . . .] ثم إبتكار فكرة ، مفهوم ، أو حل غـير تقليدى أو غير معتاد . . جديد أى الوصول إلى شىء مختلف .

مزايا الإنسان الخلاق :

* يتميز بالفضول العلمى والرغبة فى المعرفة والإستكشاف .
* يتميز بالإنتبـاه وقوة الملاحظة ، ويتمتع بالقوة على التركـيز وتحويل إنتباهه من مجال إلى آخر بسرعة .
* لديه حـصيلة واسـعة من المعلـومات المختـزنة فى ذهنه والتى يـلجأ إليـها للبحث عن حل غير تقليدى للمشكلة التى يريد لها حلاً .
* يتـميز بـالإنفتـاح الفكرى وعدم وجـود موانـع تحد إنطلاقـة فى التخـيل والتصور .
* ليست لديه حساسيات وعقد من ناحية كيف ينظر الآخرون إليه .
* يتمتع باستقلالية التفكير ، وعدم الميل إلى الإلتزام أو التقيد بأفكار مسبقة .
* يتميز بالمرونة فيما يتصل باختيار الوسائل التى تقود إلى الأهداف .
* لا يهتم بالحقـائق المجردة فى ذاتها ولكن الأهم هى المعـانى والإنعكاسات لتلك الحقائق .
* يتمتع بالطلاقة فى الحديث والتعبير وسهولة الإتصال مع الآخرين .

• • تستـطيع الإدارة تنميـة التفكيـر الخلاق بالبحـث وحسن الإختـيار والمفاضلة بين الأفـراد المتقدمين لعمل بحيـث تحاول الوصول إلى هؤلاء الذين يتمتعون بدرجة أعلى من صفات الإنسان الخلاق .

معوقات التفكير الخلاق

بعض المعوقات التى تحد من التـفكير الخلاق تعود إلى الفرد ذاته ، وبعضها يعود إلى التنظيم [المناخ التنظيمى وأساليب الإدارة] .

المعوقات الفردية :

* الإحساس بعدم الأمان .
* عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر .
* الخوف من الخطأ أو الفشل
* القلق على السمعة الشخصية حالة الفشل .
* الخوف من الرؤساء [السلطة] .
* الميل إلى الإعتماد على الآخرين .

مرة أخرى تستطيع الإدارة تجنب هؤلاء من خلال الإختيار الجيد للأفراد .

المعوقات التنظيمية :

* المركزية الشديدة .
* الروتين الدقيق .
* الإصرار على إلتزام الجميع بأساليب عمل موحدة .
* الأخذ بأسباب التخصص الدقيق .
* عدم الترحيب بالتجديد والتطوير .
* التمسك بالأنماط الثابتة فى التنظيم وعلاقات العمل .

كيف تنمى الإدارة فرص التفكير الخلاق ؟

* تفويض السلطة .

Delegation

* تنمية الإتصالات .

Communications

* تنمية الروح المعنوية .

Morale

* الضغط من أجل التطوير

Pressure



تقوية الأفراد EMPOWERMENT

يقصد بتقوية الأفراد أن تتهيأ لهم الفرص للمشاركة والإنطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة فى حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية .

ويقدم توم بيترز TOM PETERS[1] هذا النموذج **لعملية تقوية الأفراد :**

* إشراك الأفراد فى كل شىء .

  [مشاركة العاملين] .

* إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .
  Self- Managing teams

وللمساعدة فى تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل **ينصح توم بيترز بالمعاونات الآتية :**

* حسن الاستماع إلى الأفراد .
* تقدير جهود الأفراد والإحتفال بها .
* الاهتمام بعملية إستقطاب الأفراد .
* الإهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .
* توفير نظم الأجور الحافزة .

كذلك ينصح توم بيترز بالتخلص من المعوقات الآتية :

* الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .
* القواعد البيروقراطية والشروط المهنية .
* عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

---

(1) Peters, T., Thriving On Chaos, Pan Books, 1981.

دور الإدارة فى تنمية التفكير الخلاق

* الشـرط الأول لكى يكون للإدارة دور فـى تنميـة التـفكير الخـلاق هو أن تكون راغبـة فى ذلك . ومـدركـة لأهمـية وضـرورة أن يسـهم الأفـراد بأفكارهم المبدعة فى أعمال المنشأة .

التـفكير الخـلاق هو ما يـؤدى إلى الخلق ، الإيجـاد ، الإنجاز ، الإنتاج سواء كان ذلك ماديا أو فكريا .

* على الإدارة تهيئة المناخ فى المنشأة الذى يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدى إلى ابتكار حقيقى .

* يجب تشجيـع الأفراد على عدم الخوف من الفشل ، بـل المحاولة والفشل بذكاء . [تدل بعض الـدراسات أن كل حالة نجاح فى ابتكار فـكرة خلاقة يعادلها ٩٩٩ حالة فشل] .

ومن النقاط الهامة التى يجب أن يراعيها المدير ما يلى :

* أن يستمع إلى الأفراد ويعطيهم الوقت لشرح أفكارهم BE A LISTNER .

* تخفيف قبضة الإدارة ، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأى والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت أراؤهم مع أراء المدير .

* قبول التغيير ، وعدم معاداة من ينادون بتغييرات فى المنشأة .

* إدخال عنصر من الحـركية فى المنشأة وعدم الأصرار على ابقـاء كل شىء جامدا على حاله LET THE BOAT ROCK .

* عدم التسويف أو المماطلة فى الإعلان عن الاقتناع بفكرة جديدة ، وإبداء الرأى بشأنها صريحا .

* الاستثمار فى البحوث والتطوير وتوفير المستلزمات المالية للانفاق على تجارب تطبيق الأفكار الجديدة .

* تجنب الأقوال المحبطة للأفراد والداعية إلى اليأس **والتشاؤم من نوع** :

- إنها فكرة لابأس بها !
- إنها فكرة جيدة ، ولكن . . !
- إنها فكرة عظيمة ، ولكنها لاتناسبنا . . !
- إنها فكرة ممتازة ، ولكنها غير عملية . . !

ماذا يفعل الإنسان فى مناخ العمل غير المحابى للتفكير الخلاق ؟

عندما تعترض الإنسان مواقف تختلف فى معطياتها وما تسمح به من حركة عما يُريده ويشعر أنه ضرورى بالنسبة له ، فإن أمامه بعض السبل التى يستطيع أن يتعامل من خلالها مع الموقف غير المحابى :

[١] **التجاهل** ، وعدم الاهتمام وكأن شيئا لم يكن .[سلوك سلبى يقتل الإبتكار].

[٢] **الإحباط** ، شعور باليأس وعدم إمكانية تحقيق الذات مما يحيل الإنسان إلى ناقم غير متعاون ولا مهتم [يؤدى أيضا إلى السلبية التى قد تنقلب إلى مدمرة] .

[٣] **الإنسحاب** ، أى ترك الموقف والبحث عن بديل [كأن يستقيل الفرد من المنشأة التى لا يجد فيها الفرصة السانحة للتفكير الحر والتعبير عن أراءه وأفكاره].

[٤] **العدوانية** ، أى يحاول الفرد الانتقام من المناخ غير المحابى ، وينقلب إلى حالة من التشكك فى مصداقية كل ما حوله ، وقد يزداد حدة ويصبح عديم الثقة تماما فى الإدارة وتصرفاتها .

[٥] **الخوف** ، قد يتحول الإنسان إلى كائن خائف يخشى العواقب ، وعرضة للقلق المستمر .

[٦] **الدفاع عن الذات** ، قد يلجأ الإنسان فى مواجهة المناخ غير المحابى إلى آليات مختلفة للدفاع عن ذاته EGO- DEFENSE مثل :

* الإنزواء والإنطواء على النفس .
* التعويض بالانشغال بأشياء أخرى .
* كتمان أهدافه ورغباته ومحاولة طمسها .
* الإحجام وعدم الإعلان عن الفكر وحبسه داخليا .

وبشكل عام ، فإن الإنسان فى محاولته التعامل مع المناخ غير المحابى للإبتكار والتفكير الخلاق قد يلجأ إلى أحد طريقين :

تغيير الذات

[بتعديل موقفه ليتناسب مع معطيات المناخ]

تغيير المناخ

[بمحاولة تغيير المناخ ليوافق ويسمح بأنواع التفكير التى يؤمن هو بها]

أليس الأجدى للإدارة أن تخلق المناخ الإيجابى المشجع للتفكير الخلاق حتى تتجه طاقات الأفراد الذهنية إلى الخلق والإبتكار بدلاً من إهدارها فى محاولات تعديل الذات أو تغيير المناخ ؟

كيف تقتل فكرة جديدة ؟

كثـير من المديريـن قادرين على وأد الافكـار الجديدة وقتـلها فى المهـد إنهم يستعملون التعبيرات الآتية :[1] .

* الفكرة ممتازة ، ولكنها لا تصلح لشركتنا .
* الفكرة ممتازة ، ولكن هل تضمن نجاحها فى شركتنا .
* الفكرة سبق أن جربها آخرون وفشلت.
* للأسف ، الفكرة جيدة ولكن لا توجد ميزانية هذا العام .
* الفكرة عظيمة ، ولكن نخشى أن تصرفنا عن عملنا الحالى .
* الفكرة عـظيمة ، ولـكن المنافسـين سيقـفون لنا بـالمرصاد ويقلدونـها وبذلك نخسر أموالنا .

وعلى هذا المنوال يمكن قتل أى فكرة جيدة !

بعض الطرق المجربة لزيادة القدرة على إبداع أفكار جديدة :

[١] توسيع الأفق المعرفى للإنسان .

لا تنحصر فى مجال تخصص ضيق ، وإنما حاول توسيع مجالات المعرفة التى تتصل بها والوصول إلى ميادين معرفية متعددة ويتأتى هذا من خلال :

* تخصيص وقت للقراءة فى مجالات جديدة غير تخصصك .

(1) Clark, Charles, H., Brainstorming, Doubledey & Co. Inc. 1958.

* تجميع قصاصات من الصحف والمجلات وغير ذلك من المصادر عن الأفكار التى تبدو جديدة .

* محاولة التعرض بالبحث والكتابة فى مشكلات خارج نطاق التخصص .

* التجوال فى المنشأة وتبادل الأحاديث والأفكار مع نوعيات مختلفة من العاملين .

* الاستماع إلى الآخرين ، شكاواهم وتعليقاتهم .

* تنمية الهوايات الفكرية [الشطرنج ، حل الالغاز . .] .

[٢] التعمق فى مجال التخصص :

إن المفكر الخلاق وإن كان فى حاجة إلى تنوع الثقافة وتعدد نطاق المعرفة ، إلا أنه لايستطيع إهمال تخصصه الأصلى . لذلك فإن التعمق فى مجال التخصص بالإطلاع على كل ما فيه ومواصلة البحث وتجميع المعارف يثرى حصيلة الإنسان ويساعده على تخليق أفكار جديدة .

[٣] التحديد الدقيق للمشكلات :

إن المدير محاط بالمشكلات من كل جانب ،ولن يعدم فى أية لحظة أن يجد مشكلات حالة تبحث عن حل ، وأخرى محتملة الظهور فى أى وقت . لذلك فالمدير مطالب بأن يتبع أسلوبا خلاقا فى التعامل مع المشكلات لإمكان الوصول إلى أفكار جديدة تساعد فى حلها على النحو الآتى :

* التعبير عن المشكلة بصيغة واضحة بسيطة .

* التماس الحلول البديلة من كل الزوايا والمجالات دون حصرها فى الصيغة التى تم التعبير بها عن المشكلة .

* السؤال المستمر عن الحدود الحقيقية للمشكلة .

* تحليل المتغيرات المتفاعلة لإنتاج المشكلة أى تفتيت المشكلة إلى أجزاء صغيرة أيسر فى التعامل مما لو نظر إليها جملة . **Decomposition**

[٤] اصطياد الأفكار :

[من كل مكان ، من كل إنسان ، فى كل وقت] يجب على المدير ألا يستنكف أو يستبعد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من أى مساعد له ، أو من أشخاص ليست لديهم الخبرة أو الدراية بموضوع المشكلة ، بل على المدير البحث عن الأفكار واصطيادها أينما كانت .

[٥] عدم القنوط واليأس

بعض معوقات التفكير الخلاق

هناك بعض المعوقات التى تحد من قدرة الإنسان على التفكير الخلاق ومنها:

*** معوقات فردية [نابعة من الفرد ذاته] :**

[١] عدم القدرة على اكتشاف المشكلة

أى عدم القدرة على عزل المشكلة عن باقى الظواهر [المظاهر] ، ومن ثم يصعب حلها [لانها غير معروفة] .

مثال فى تلاوة القرآن الكريم تعيين مواضع الوقف يبين معنى الآية . وإغفال الوقف يغير المعنى تماما .

[٢] تضييق المشكلة إلى حد كبير

مما يصعب معه التماس فكرة لحلها .

[٣] عدم فهم اللغة المستخدمة فى وصف المشكلة .

إذا لم تفهم الكلمات والتعبيرات المستخدمة فى وصف مشكلة لن تستطيع حلها .

مثال

أطباء يستخدمون تعبيرات علمية أجنبية لشرح حالة المريض الذى يجهل اللغة الأجنبية ناهيك عن المصطلحات الطبية .

[٤] الفشل فى استخدام الحواس المساعدة على ملاحظة المشكلة

إن ملاحظة مشكلة لا يتوقف فقط على حاسة الإبصار ، بل حواس أخرى كالسمع والشم والتذوق تساعد فى ملاحظة المشكلة .

[ميكانيكى السيارات يستطيع تحديد حالة موتور السيارة بالاستماع إلى صوت الموتور أكثر من مجرد النظر إليه] .

[٥] عدم القدرة على إدراك العلاقات البعيدة

أى أن جزءا هاما من القدرة على حل المشكلات هو إدراك العلاقات بين الأشياء والمجالات التى قد تبدو غير مترابطة أو غير متجانسة .

[مثال اكتشاف فلمنج للفطر وعلاقته بقتل الميكروبات ، ومن ثم استخدامه فى إنتاج البنسلين] .

[٦] الوقوع فى أسر المألوف والمعتاد .

إذا اعتاد الإنسان طريقة ما فى النظر إلى الأمور ، يصعب عليه بعد ذلك اتباع طريقة أخرى . كما يصعب اكتشاف أمور ظاهرة وبسيطة ولكنه لا يراها حيث اعتاد النظر إليها من زاوية محدودة فقط .

[٧] عدم القدرة على التمييز بين السبب والنتيجة :

فى بعض الأحيان يخطىء الناس فى الفصل بين السبب والنتيجة الأمر الذى يؤدى إلى الفشل فى تحليل المشكلة ومن ثم عدم القدرة على حلها .

فى كل مرة تمطر السماء فى أحد مدن انجلترا تزداد مبيعات الأحذية فى محلات اكسفورد ! هل هناك علاقة سببية .

* المعوقات الاجتماعية :

[١] الرغبة فى الالتزام بالنمط الاجتماعى السائد :

الالتزام يحد من القدرة [أو الرغبة] فى البحث عن حلول للمشاكل خارج نطاق النمط المعترف به اجتماعياً .

[٢] الرغبة فى الالتزام بالحلول العملية والاقتصادية :

هذه الرغبة تمثل قيداً على حرية الفكر والابداع ، وقد تحول بين الفرد وبين الوصول إلى حل مبتكرا لمشكلة يواجهها .

[٣] الحرج من كثرة الأسئلة أو خشية الاتهام بالتشكيك :

ذلك القيد الاجتماعى أيضاً يحد من حرية الإنسان فى التفكير والانطلاق خارج المألوف ، ومن ثم يصبح تفكيره أسيراً لما اعتاده المجتمع فقط .

[٤] القيود الناشئة من الأوضاع الاجتماعية :

* شدة التنافس .
* الرغبة الشدية فى التعاون .
* الالتزام بالقيم والعادات .
* الميل إلى التعميم الشديد .

كل تلك المعوقات تفرض قيودا على الفكر الإنسانى وتمنعه من الانطلاق والتجديد .

[٥] التمسك الشديد بالمنطق والعقل :

إن الاعتماد على المنطق والتعقل كثيراً ما يؤدى إلى صعوبة الوصول إلى حل لمشكلة حيث يبدو الحل الصحيح غير منطقى .

مثال

قبل أن تتوفى الممرضة نتيجة ذبحة صدرية ، قالت «لقد فعلها ،ذلك القاتل!» تقصد بذلك واحداً من ثلاثة أطباء يقفون فى الغرفة وذلك دون ان تنظر إلى أياً منهم أو تشير إليه . فإذا كان الأطباء الثلاثة لهم أسماء رمزية أ، ب، جـ لماذا اتجه الإتهام مباشرة إلى جـ ؟

هل يستطيع التفكير المنطقى حل هذه المشكلة ؟

* المعوقات العاطفية (الانفعالية) :

* الخوف من الخطأ .
* التسرع فى قبول أول فكرة تخطر على الذهن .
* جمود التفكير وصعوبة تغييره .
* الحماس الزائد للنجاح السريع [قد يؤدى إلى الفشل] .
* الرغبة فى الأمن [عدم المغامرة] .
* الخوف من الرؤساء والشك فى الزملاء والمرؤوسين .
* عدم الحماس لتطبيق الحل .

كيف تتغلب على معوقات التفكير الخلاق :

[١] الخطوة الاولى : اكتشاف المعوقات والاعتراف بوجودها [غالباً هى نابعة من الشخص نفسه] .

[٢] الخطوة الثانية : تحليل أسباب المعوقات والبحث عن العوامل التى تغذيها ، لمحاولة التغلب عليها :

- تفادى المعوقات [الالتفاف حولها] .
- القفز فوق المعوقات .
- محاولة إزاحتها من الطريق .

نموذج

نجحت بعض منظمات الأعمال العالمية فى استثمار نتائج الدراسات السلوكية لتوجيه العاملين بها فى اتجاهات تتفق والأهداف التى تسعى إليها. ومن تلك المنظمات شركة هوندا للسيارات اليابانية والتى نعرض فيما يلى نموذجاً لأسلوبها فى التعامل مع العنصر البشرى .

«هوندا» إحدى أكبر شركات إنتاج السيارات فى اليابان والعالم . وقد نجحت هوندا ليس فقط في السيطرة على السوق اليابانى ، ولكنها أيضاً غزت السوق الأمريكى وأسواق العالم وتحقق معدلات عالية من الإنتاجية .

ويعزى جانب كبير من نجاح هوندا إلى الأسلوب المتميز فى التعامل مع المورد البشرى ، والإستغلال الأمثل للطاقات الذهنية للأفراد إلى جانب طاقاتهم المادية وفيما يلى العناصر الأساسية فى نموذج هوندا للتعاون مع الأفراد [1] فى حالة هوندا الأمريكية (HAM) [2] .

---

(1) SHOOK, R. L., HONDA, AN AMERICAN SUCCESS STORY. Prentice- Hall Press, 1988.
(2) HONDA OF AMERICA MANUF ACTURING.

العنصر الأول

احترام الفرد

* مناخ العمل قائم على المساواة التامة بين الجميع .

* لا توجد أبراج عاجية والإدارة غير منعزلة عن الجميع .

* أغلب الأمور يتم حسمها من خلال تصويت الأفراد [جماعية القرار] .

* الإيمان بالشباب وإعطاء الفرص للأكفاء بغض النظر عن الأقدمية .

* الإستثمار فى تدريب الأفراد بسخاء .

* الرعاية والاهتمام بالفرد [الفرد يشعر بذلك] .

العنصر الثانى

عمل الفريق

* النجاح فـى تشكيل فرق العـمل حتى مع العـمال الأمريكيـين فى مصانعـها بالولايات المتـحدة . إن مبـدأ عمل الفريـق لا حدود له وليس قاصـراً على جنسية دون أخرى .

* الجمع بين أفراد الإدارة وعمال الإنتـاج فى فرق متكاملة لا تفرق بين الإدارة والعمال " No " Us " and " Them التركيز على مفهوم (نحن) WE

* قائد الفريق لا يمارس الرئاسة ، ولكنه قائد يغذى فريقه ويعمل معه فى نفس الوقت ، له دور كأى عضو بالإضافة إلى الدور القيادى .

العنصر الثالث

تداول الأعمال

* إن هوندا تستخدم مبدأ تداول الأعمال بحيث يتم تنقل العامل من عمل لآخر داخل الفريق الذى ينتمى إليه .

* تداول الأعمال يثير حماس العمال ويثرى معـرفتهم بالعملية الإنتاجية كلها ، كمـا يساعد على مـرونة تحول العمـال إلى أعمال أخرى بـدلاً من تلك التي تؤدى التكنولوجيا إلى الاستغناء عنها .

* وهذه الثـروة فى المعرفـة بالأعمـال تجعل الـعامل ذا قـيمه لـدي الادارة فلا تستـطيع الاستغـناء عنه بسهـولة الأمر الذى ينمـى روابط الانتماء بـين الفرد والمنشأة . كما أن هذا الأسلوب ينمى روح الفـريق إذ يدرك كل فرد طبيعة [ومـشاكل] عـمل الآخـرين . حتـى المديرين يتم تداول الأعـمال بـينهم ، وبعضها قد يكون بعيدا تماما عن العمل السابق الذي كان المدير يمارسه .

العنصر الرابع

روح السباق

* إن نجاح منـتجات هوندا مـن السيارات والدراجـات البخـارية في السبـاقات العـالميـة ، يعكس روح الـسبـاق التى تؤمـن بهـا إدارة الشركـة RACING SPIRIT

* إن المتسابق فى مسابقة عالمية ليس أمامه إلا الفوز ولا قيمه لأى مركز آخر يحققه فى السباق دون المركز الاول . وهكذا فى ميدان المنافسة العالمية فى السوق ، فإنه لا قيمة لأي مركز بعد الأول من وجهة نظر إدارة هوندا .

* وينعكس الشعور بأن تكون الأول فى السباق على كل اعضاء الفريق [تخيل فريق فى سباق القوارب والكل يجدف ويبذل أقصى طاقته لكى يكون قاربهم هو الأول] .

إن روح السباق تنمى بدورها
روح الفريق بين أعضاء هوندا .

* فى السباق فإن المرونة والسرعة والتأهب واليقظة ومتابعة الآخرين وتقييم الموقف فى كلياته ، كلها آليات تستخدم للوصول إلى المركز الأول . وكذلك الحال مع إدارة هوندا .

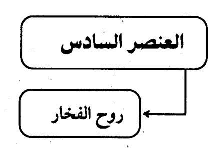
العنصر الخامس

لا مجال للنقابة

خلافاً لمعظم مصانع السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فإنه لا توجد نقابة للعاملين فى مصانع هوندا بأمريكا .

كمبدأ عام ، فإن احتياج العمال للنقابة
سيكون أقل كلما كانت معاملة أصحاب
الأعمال لهم أحسن .

ومن ثم ، فإن عـدم دخول التنظيم النقـابى إلى شركة هونـدا إنما يعود إلى الشروط والمزايا الأحسن التى يحصل عليهـا العاملون ، وبالتالى لا يشعرون بأهمية النقابة وضرورتها لهم .



إن العناصر السـابقة تتفاعل لكى تـنتج قوة عاملة يجمـعها ويحركهـا شعور بالفـخر لا نتـسابهم إلى منـشأة ناجـحة وعادلة . ولا شـك أن منبع هذا الشـعور بالإنتماء يعود إلى الإدارة العليا لهوندا . ولكن دعونا نرصد أسباب الأنتماء :

- المنتجات عالية الجودة .
- الالتزام بمعايير الجودة وعدم التفريط فيها أو المساومة عليها .
- الاعتماد على العاملين أنفسهم فى التأكد من مستوى الجودة .
- توفيـر مجـموعة من الحـوافز والمزايا والخـدمات للعـاملين تشـعرهم باهتمام الإدارة بهم ، ومن ثم شعورهم بالفخر .

العنصر السابع

انغماس الناس واستغراقهم فى العمل

* اشراك العاملين فى التفكير والبحث عن حلول [أى خلق عقل جماعى]

NO BODY KNOWS YOUR JOB

BETTTER THAN YOU DO !

* تهيئة المناخ للتشجيع على الابتكارية والابداعية .

* تشجيع الأفراد على التفكير الحر المتجدد ، وتحمل مخاطر هذا التفكير .

* تشجيع التخلص من الأنماط والقوالب الجامدة Non - Conformitiy

* إسقاط أوصاف الوظائف الجامدة .

* اتخاذ القرارات بالاجماع [بالتوافق بين الأطراف المعنية Concensus] .

* اتباع مبدأ المكاتب المفتوحة Open Offices لفريق الإدارة العليا ، وإمكان الاتصال بهم من أى عضو بالأسرة .

يتبع المديرون فى هوندا أمريكا HAM سياسة الإدارة بالتجول Management By Wandering Around حيث تسمح بدرجة عالية من التفاعل بين الإدارة وبين العمال .

* تأكيد أهمية المشاركة وإبداء الرأى بين جميع العاملين بالتركيز على النقاط الآتية :

* ماذا يحدث لو . . . . .

* ماذا يحدث لو . . . . .

ويمكن أن تكون بصيغة قاطعة (ليس احتمالية) من نوع :

* لابد من الاهتمام الفائق بالصيانة حتى **لا تبلى الآلات قبل موعدها ، الافتراضى .**

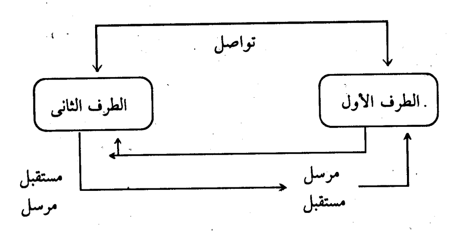
* عمل مسابقات بين العاملين للبحث عن أفكار جديدة . وكذلك تنظيم برنامج **للاقتراحات .**

* تنظيم حلقات حل المشاكل تحت شعار «هوندا الجديدة **New Honda Circles** حيث يجتمع أعضاء الفريق (خمسة على الأكثر من المتطوعين) لبحث كيفية تحسين العمل ورفع الإنتاجية ، تأكيد الجودة ، تطبيق قواعد الأمان . . . . . . الخ .

العنصر الثامن

الاتصالات فى الاتجاهين

* إن أفعل نظم الاتصالات أن تكون فى إتجاهين حيث كل طرف فى العلاقة الاتصالية يستمع إلى الطرف الأخر ويكلمه .



* وتبـدأ عمليـة الاتصالات فى الاتجـاهين منذ **اليوم الأول** لعلاقـة العامل مع هوندا ، فهو يتلقى رسالة من كبار مديرى الشركة .

* تنظيم الاجتـماعيات اليـومية التى تضم طوائف مـختلفة من العـاملين سواء كانت تلك الاجتماعات رسمية أو غير رسمية .

ففى صبـاح كل يوم يـبـدأ العـمل باجـتـمـاع داخل كل إدارة . وفـى هذه الاجتماعات الجميع يعاملون بالتساوى .

* التوسع فى استـخدام معينات الاتصالات من رسوم وخرائـط وأشكال للتعويض عن مشكلة اختـلاف اللغة بين اليابانيين وزملاؤهم أو مرؤوسـيهم الامريكيين. ويطلقون على هذه المعينات وكأنها لغة خاصةSpeaking Honda

* تنظيم برنامج التعبير الحر Speak- out حيث يستطيع كل فـرد أن يقول ما يريد من شكوى ، اقتراحات ، مطالب ، أسئلة .... الخ .

العنصر التاسع

الجودة ، الكفاءة ، الإنتاجية

ذلك هو الشعار الثلاثى الذى يعبر عن التقدير الكامل لقدرات الإنسان واعتبار العمل الانسانى مصدرًا للايجابيات .

* جودة أعلى .
* كفاءة أعلى .
* إنتاجية أعلى .

وتأتى ميزة هوندا من أن هذه الصفات الإيجابية تنبع من الناس عن اقتناع .

العنصر العاشر

العلاقة طويلة الأجل

تتبنى هوندا سياساتها فى التعامل مع المورد البشرى على أساس إقامة علاقات طويلة الأجل وذلك من خلال :

* التميز فى عمليات الاستقطاب .
* التميز فى عمليات الاختيار .
* التميز فى تخطيط وإدارة الحركة الوظيفية للأفراد .

وكما فى تعاملها مع البشــر ، فإن إدارة هوندا تنظر إلى العلاقات طويلة الآجل مع غيرهم من العناصر [مثل بـائعى الأجزاء وقطع الغيار الذين يمدون هوندا بما لا تنتجه هى] .

هونـدا تفكر دائـمـا فى المسـتـقـبل وتعمل على تحقيق أهدافها المستقبلية

التقنيات الحديثة لتعظيم
المشاركة الذهنية للمورد البشرى

مفهوم المشاركة فى الإدارة

إن الأفراد العـاديين فى موقـع العمل مـسئولون عـن شئونهـم ومن ثم هم يشاركون فى صنع القرارات التى تمس هذه الشئون .

الأساس السياسى فى مفهوم المشاركة واضح .
ومع نمو الحـركة الـديمراطيـة فى العالـم يزيد الاتجاه نحو المشاركة

أنواع المشاركة

[*] المشاركة هدف . . . . أو وسيلة .

لقرارات أحسن .

لأداء أحسن .

لتحقيق هدف .

[*] المشاركة فى مجال محدود . . . أم متسع .

[*] المشاركة من أين تنشأ :

[**] منحة من أعلى .

[**] تطور من أسفل .

[**] بفعل وسيط خارجى (مصلح ، فيلسوف، مدير) .

[*] المشاركة .... متى تنشأ :

[**] عند تشخيص مشكلة (أو موضوع) .

[**] عند تحديد بدائل لحل مشكلة .

[**] عند إختيار حل معين .

[**] عند الاستعداد لبدء تنفيذ حل معين .

[**] عند تنفيذ إجراء معين .

[**] للرغبة فى تصحيح الأداء أو تقييم ما يتم .

[**] عند مناقشة إجراءات جديدة .

مفهوم جديدة للمشاركة

المشاركة يمكن إعتبارها بمثابة «حافز أخلاقى» MORAL INCENTIVE . يمكن المستبعدين من غير أهل الصفوة EXCLUDED NON-.ELITES من التفاوض . للحصول على تكوينات من الحوافز المادية .

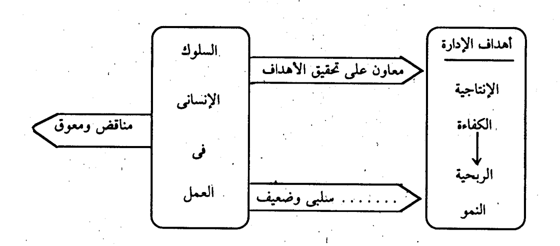
ويقصد بالحوافز كل المغريات التى تقدم للتأثير فى السلوك ليتخذ مساراً معيناً .

فوائد المشاركة :

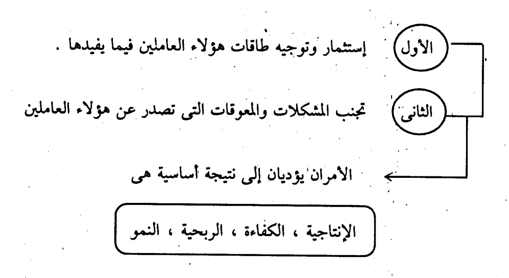
* تعطى الأفراد العاديين شعوراً بأهميتهم وكيانهم فى العملية الإنتاجية .
* تساعد فى تحريك وتنظيم وتنمية السلوك للأفراد العاديين للمساهمة فى حل المشكلات التى تنشأ فى محيطهم الإجتماعى .
* أنها وسيلة يتوصل بها الأفراد العاديون إلى الدخول إلى مجالات أرحب لإتخاذ القرارات .

دواعى المشاركة فى الإدارة

ينبع مفهوم المشاركة فى الإدارة من حقيقة أساسية هى أن البشر [على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم] إنما يمثلون عنصراً هاما فى العملية الإنتاجية، ويملكون القدرة على الإسهام فى تحقيق أهداف الإدارة أو مناقضة تلك الأهداف وتعويق الوصول إليها . وقد يتخذون موقفاً سلبياً لا يفيد الإدارة وقد يضرها .



لو إستطاعت الإدارة أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسباً كبيراً يحقق لها أمرين :



الإنتاجية ، الكفاءة ، الربحية ، النمو

الأصل

أن تعمل الإدارة على استقطاب السلوك الإنسانى الإيجابى المعاون لها فى تحقيق أهدافها . وتحاول الإدارة عادة فى المنطق التقليدى الوصول إلى هذه الغاية عن طريق :

[*] التوصيف السليم للوظائف وتحديد الواجبات والمهام بدقة ووضوح ... وعدالة .

[*] التقييم الموضوعى للوظائف ... وتحديد الرواتب والإضافات المالية على أسس سليمة .

[*] تسكين الفرد فعلاً فى الوظيفة المناسبة لقدراته وتأهيله .

[*] توفير الإشراف العادل والتوجيه السليم والقيادة الرشيدة للعامل فى أداء عمله .

[*] تقييم كفاءة الأداء بموضوعية وتقرير المكافآت والعلاوات وغيرها من المتغيرات بما يتناسب مع مستوى كفاءة الفرد .

[*] توفير فرص التدريب والتنمية للأفراد ، وسبل التقدم الوظيفى وفقاً لمعايير موضوعية واضحة .

[*] إعمال نظم مختلفة للحوافز المادية منها والمعنوية بما يغرى الفرد على بذل الجهد والإقبال على التعاون مع الإدارة .

[*] تطبيق قواعد عادلة وموضوعية لتأديب العاملين حين يصدر عنهم ما يخالف أساليب ونظم العمل المقررة .

↓

وهكذا أنه من خلال تلك الوصفات الإدارية التقليدية كانت الإدارة تسعى إلى الحصول على تعاون العاملين [أى مشاركتهم فى تحقيق الأهداف].

ولكن :

يلاحظ على تلك الأساليب ما يلى :

١ . أنها جميعاً تصدر عن فكر وقرار الإدارة فى مواجهة فكر وقرار العاملين وقد لا يلتقى الفكران ، بمعنى أن يدرك العاملين تلك الإجراءات على غير ماقصدته الإدارة . . . .

ومن ثم

لا يتحقق الأثر المطلوب منها فى جذب العاملين للتعاون مع الإدارة فى تحقيق أهدافها .

٢ . إن تلك الأساليب تخاطب العاملين جميعاً وفى نفس الوقت وبنفس المنطق . . . رغم أنهم مختلفون . . . ولكل فئة منهم مواصفات . . .

ومن ثم

فإن تلك الأساليب تتفاوت فى تأثيرها على الأفراد ، وينتج عنها آثار متباينة مما لا يضمن للإدارة الوصول إلى الهدف المنشود بالكفاءة المرجوة .

٣ . أن إعمال تلك الأساليب [فقط] معناه ضرورة أن تتعامل الإدارة مع [جميع] العاملين حتى تتحقق الإنتاجية المطلوبة ومن ثم يتوزع جهد الإدارة ويتشتت فى محاولة الوصول بتأثيرها المتعادل والمتوازن إلى [كل] الأفراد العاملين .

ولذلك :

فقد إتجهت الإدارة إلى البحث عن الأساليب الأخرى [إلى جانب] السابق ذكرها من أجل حشد سلوك العاملين فى الأداء وراء أهداف الانتاجية والكفاءة .

ولذلك :

نشأت فكرة إختيار عينة من العاملين ينوبون عن زملاءهم فى « مشاركة » الإدارة مشاكلها وهمومها . ومعاونتها فى بحث تلك المشاكل وإيجاد حلول لها .

بافتراض

← أن مشاركة ممثلى العاملين فى إتخاذ القرار ستضمن إقتناع جموعهم بتلك القرارات وإقبالهم على تنفيذها بلا مقاومة حيث شارك زملاءهم فى صنعها .

ومن ثم

← يتحقق للإدارة الحصول على التعاون المنشود من جميع العاملين ..... من خلال التعامل مع قلة منهم .

نظم المشاركة فى الإدارة « المدخل التقليدى »

* تتمثل نظم المشـاركة فى الإدارة التى تتبع المدخل التقليـدى فى شكل رئيسى يقوم على :

إنتخاب (أو اختيـار) العاملين لمن يمثلهم فى حضور تشكيـلات مشتركة مع الإدارة مثل :

- عضوية مجلس الإدارة .
- عضوية لجنة الإنتاج .
- عضوية لجنة إدارية .

↓

من ناحية أخرى

فقد تتخذ المشاركة فى الإدارة أنماطاً أقل رسمية حين تتكون لقاءات أو إجتماعات يشترك فيها ممثلون عن الإدارة وآخرون عن العمال لبحث موضوع أو مشكلة ثم ينفض اللقاء بعد ذلك .

ويلاحظ

← أن التجربة المصرية للمشاركة فى الإدارة إستخدمت نمطين أساسين :

الأول :

تشكيل لجان الإنتـاج فى شركات القطاع العـام فى بداية الستينات للمـشاركة مع أفراد الإدارة فى بحث مشاكل الإنتاج والعمل على تحسين الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج .

الثاني :

إنتخاب ممثلين للعاملين فى مجالس الإدارة شركات القطاع العام [ولا يزال القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ م يأخذ بنفس الأسلوب] .

وثمة شكل ثالث :

أخذ به القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ م وهو تكوين لجنة إدارية للشركات التى يزيد عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ عامل .

سلبيات المدخل التقليدي للمشاركة فى الإدارة

تتمثل فى المدخل التقليدى للمشاركة فى الإدارة عدة سلبيات أهمها :

* إنحصار مفهوم المشاركة فى عضوية بعض ممثلى العاملين بمجلس إدارة الشركة [أو إحدى اللجان] .
* إنعزال جموع العاملين عن « المشاركة » الحقيقية باعتبار أن ممثليهم فى مجلس الإدارة « يشاركون » بالنيابة عنهم .
* إنحصار دور ممثلى العاملين فى مجالس الإدارة [فى أغلب الأحيان] فى مناقشة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التى تمثل [مطالب] للعاملين بالدرجة الأولى .
* عدم قدرة ممثلى العاملين على المشاركة الحقيقة فى صنع وإتخاذ القرارات فى قضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها لما تتطلبه من خبرات ومهارات لاتتوفر فيهم [فى أغلب الأحيان] .

نمط للمشاركة فى الإدارة من ألمانيا الإتحادية

١ . تتفاهم الإدارة مع ممثلى العمال فى أمور هامة تتعلق بشئون الأفراد خاصة عند تخفيض القوى العاملة . وتعمل على إتخاذ القرارات بالمشاركة معهم ، ويتم تنفيذها من خلال « مجلس العاملين » (WORKERS COUNCIL) .

٢ . يتعاون « مجلس العاملين » فى مواجهة الآثار الناتجة عن تلك القرارات ويعمل على تهـدئة العاملـين . فى نفس الوقت يحـافظ على حقـوقهم ويصـر على تعويض المفصولين .

٣ . يتعاون ممثلوا العمال مع الإدارة للمحافظة على « إستقرار المنشأة » فى الحالات التى تحتم تخفيض القوة العاملة « سواء لأسباب إقتصادية أو تكنولوجية » .

تمثل مـشاركة العـاملين فى هذه الحالـة نوع من امتصـاص الآثار السيـئة إجتماعياً الناشئة عن فصل العاملين الزائدين عن حاجة المنشأة .

المشاركة فى الإدارة ، الواقع الجديد فى ضوء النظام الصناعى العالمى :

توجد ثلاثة إتجاهات هامة بارزة الآن :

١ . عودة النقاش والحوار حول مشاركة العاملين فى الإدارة وأنماط الإدارة بالمشاركة PRTICIPATIVE MANAGEMENT في مختلف دول العالم رغماً عن التحولات الإقتصادية والإجتماعية الحاصلة .

٢ . إتجاه إلى التركيز فى مجالات العلاقات الصناعية الجديدة التى تنمى المنشأة وتحافظ عليها .

٣ . نشأة أنماط جديدة من المشاركة تكاد تلغى كل ماسبقها ، وتمثل أهمية كبرى لكل الاطراف المعنية [الحكومات ، النقابات ، أصحاب الاعمال] .

تتركز المحاولات الجديدة لإحياء نظم المشاركة فى الإدارة فى الولايات المتحدة وأوربا .

خلاصة

* تمثل القوة الذهنية للانسان أهم خصائصة ذات التأثير فى منظمة الأعمال.
* المخ الانساني هو مصدر القوة الذهنية للفرد ، وهو فى الأساس نظام لتشغيل المعلومات .
* يعمل المخ الانسانى بأساليب مختلفة منها : تكوين الأنماط ،الانبعاث الإلهام ، والبدء من النهاية .
* يعتبر التفكير الجانبى وسيلة غير تقليدية لاطلاق الأفكار الجديدة .
* يقوم تقدم اليابان فى الأساس على استثمار القوة الذهنية للفرد اليابانى ، وهى نفس الحقيقة التى اكتشفتها أمريكا وتعمل على تنميتها .
* إن المعرفة هى مصدر القوة الذهنية للفرد .
* المدخل التقليدى للإدارة يعطل قدرات الإنسان الذهنية ، بينما يعمل المدخل الحديث على تنمية وإطلاق القوة الذهنية للفرد .
* يستخدم المدخل الحديث آليات متفوقة فى تنمية القوة الذهنية تعتمد فى الأساس على إتاحة الفرص للفرد للمشاركة وتحمل المسؤلية والمبادرة بالفكر والاقتراح وتنمية العمل الجماعى .
* تهتم الادارة الحديثة بتنمية التفكير الخلاق لدى الأفراد وإزالة المعوقات التى تعترضه .
* يسود الفكر الإدارى الحديث مفهوم تقوية الأفراد وذلك بفتح فرص المشاركة أمامهم فى تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات .

* تمثل شـركة هوندا اليـابانيـة نموذجاً للنجـاح فى استـثمـار القوة الذهنـية للأفراد.
* تعتـبر نظم المشاركـة فى الإدارة من أهم أساليـب تعظيم مشاركـة الأفراد الذهنية وإطلاق قدراتهم على التفكير والإبداع .

أسئلة وتدريبات

١ . كيف تحصل على الرقم مائه (١٠٠) باستخدام الرقم ٩ أربع مرات ؟

٢ . شخصان يسيران فى غابة أحدهما أصغر من الآخر . إنهما يشبهان بعضهما، وفى الحقيقة فهما يمتـان لبعضهما بصلة قرابة . **الأصغر ابن الكبير** ، لكن الكبير **ليس أب الأصغر** ماصلة القرابة بينهما ؟

٣ . إذا طلبَ إليكَ تـرتيبَ حـروف الأبجـدية الانجـليـزية بحيـث تكون بعض الحروف فوق خط $\frac{A}{\quad}$ وبعضها تحت الخط هكذا $\frac{A}{B}$ فكيف تستمر . أين تضع C فـوق الخط أم تحـت الخط ؟ إذا جـعلناهـا هكذا $\frac{A}{BC}$ هل اكتشفت الآن أين نضع حرف D ؟ حسنا إذا جعلناها هكذا $\frac{A}{BCD}$

أين يمكنك وضع E ؟ هل فوق الخط أم تحت الخط ؟

ما رأيك لو جعلناها هكذا $\frac{A \quad E}{BCD}$

الوحدة الثالثة عشر

القيادة الإدارية

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هـذه الوحدة إلى تحليـل مفهـوم القيادة الإداريـة [والتركيـز على الفعالية فى عمـل القائد الادارى] باعتبارها الأداة الرئيسية لتـفجير القوة الذهنية للأفراد ، ومن ثم استثمارها لتـوجيه سلوكهم فيما يحقق أهداف المنظمة .

وتتضمن الوحدة الموضوعات الآتية :

* ماهية القيادة الفعالة .
* أساسيات القيادة الفعالة .
* أدوات القائد فى التأثير .
* المناخ التنظيمى المساند للقيادة الفعالة .
* القيادة الفعالة والتطورات التكنواجتماعية فى منظمة الأعمال .
* برنامج العمل الأساسى للقيادة الإدارية الفعالة .
* نماذج من القيادة الإدارية .

ما هية القيادة الفعالة ؟

القيـادة الفعـالة هى ذلك النمط الذى ينـمى فى الأفراد القـدرة لكى يصبـحوا أنفسـهم قادة .

∴ **القائد الفعال** يقود الأفراد لكى يقودوا أنفسـهم .

A SUPER LEADER LEADS OTHERS TO BE LEADERS THEMSELVES

- الفكرة أن القائد الفـعال لا يدعى المعرفه بكل شئ ولا يـحاول أن يفعل كل شئ بنفسـه ، ولكنه ينمى قدرات الأفـراد ليكونوا هم أنفسهـم قادرين على القيادة الذاتية [أى قيادة أنفسهم] .
- القائد الناجح [الفـعال] هو الذى ينجح فى التأثيـر على أسلوب الأفراد فى تغيير أنفسهم .

[∴] القيادة الفعالة :

تختلف عن القيادة التقليدية حيث تركز على :

- حفز الأفراد وتسهيل تحويلهم إلى القيادة الذاتية .
- اتاحة الفرصه للمـرؤوسين للتميز والتفوق باعطائهم اسـتقلالية الفكر وحرية العمل [التفويض] .
- اشراك المرؤوسين فى تحـمل المسئوليـة والبحث عن حلول للمـشاكل . . . واتخاذ القرارات .

القائد الفعال يعمل بالآخرين ويحقق الانجاز من خلالهم .

[*] المتغيرات حولنا تجعل القيادة الفعالة هى الأنسب :

> الظروف الجديدة التى تعمل فى ظلها المنظمة الحديثه تجعل أساليب القيادة الفعالة هى الأنسب .

- التطورات الكنولوجية وامكان العمل عن بعد Tele commuting
- إكتشاف أهمية الجودة الشاملة TOTAL QUALITY وضرورة مشاركة الأفراد فى تطبيقاتها من خلال حلقات الجودة QUALITY CIRCLES .
- شدة المنافسه فى الأسواق .
- تقارب وتداخل الأسواق العالمية نتيجة ثورة الاتصالات وتحرير التجارة .
- تسارع المبتكرات العلمية والتكنولوجية التى تعتمد على إبداع الأفراد وضرورة تهيئة المناخ المناسب لهم بالأبتكار والتجديد .
- ارتفاع المستوى الثقافى والحضارى للعاملين وازدياد تطلعاتهم .
- انتشار الديمقراطيه والإهتمام بفتح مجالات المشاركه أمام الأفراد .
- ضخامة الاستثمارات وتعقد العمليات الانتاجية لا يتركان مجالاً للخطأ أو الانفراد بالرأى ، بل ضرورة التكامل والعمل كفريق الأمر الذى يتطلب تقليص المركزية والسماح بدرجات تتزايد من اللامركزية .

كل ما سبق يشير إلى أهمية القيادة الفعالة !

أساسيات القيادة الفعالة

أهداف القيادة الفعالة :

التأثير فى الآخرين ليصبحوا هم أنفسهم قادة ، أى بتنمية القدرة على القيادة الذاتية فى الآخرين .

عناصر القيادة الفعالة :

- القائد .
- الأفراد .
- الموقف .
- المناخ التنظيمى .

القائد

- صفات وخصائص .
- خبرات وقدرات .
- أهداف وتحيزات .
- أساليب وأنماط .
- علاقات وتوازنات .

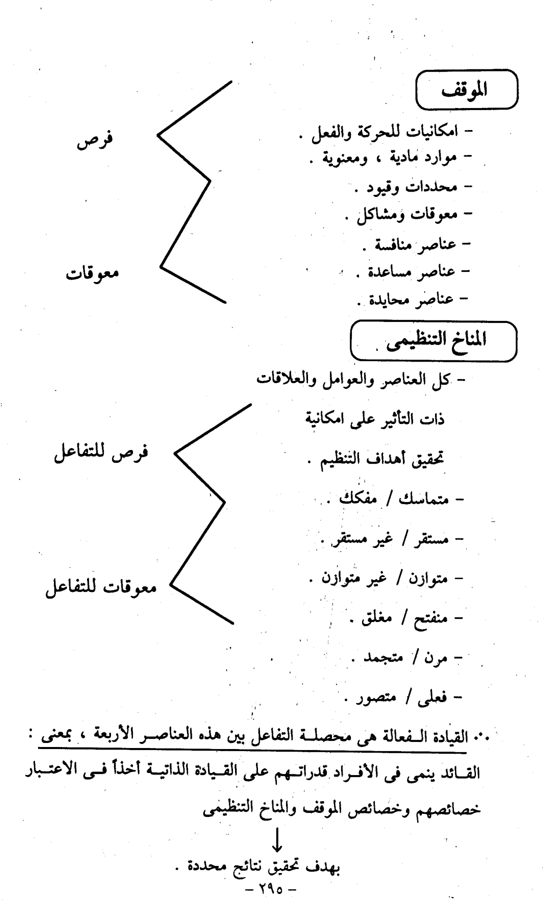
سلوك قيادى

الأفراد

- صفات وخصائص .
- خبرات وأهداف وتحيزات .
- أسايب وأنماط .
- علاقات وتوازنات .

سلوك فردى

سلوك جماعى



•• القيادة الـفعالة هى محصلـة التفاعل بين هذه العناصـر الأربعة ، بمعنى :

القـائد ينمى فى الأفـراد قدراتـهم على القـيادة الذاتيـة أخذاً فـى الاعتـبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمى

↓

بهدف تحقيق نتائج محددة .

أدوات القائد فى التأثير

أدوات تنظيمية :

- وصف الوظيفة المرن
- تحديد أهداف الأداء
- تحديد معايير الأداء المقبول

(البنود الثلاثة السابقة ← **تحديد الأهداف المطلوبة**)

- تحديد نتائج الأداء المقبول (وغير المقبول) .

أدوات سلوكية :

- فهم سلوك الأفراد .
  • تحليل دوافع الأفراد .
  • تحليل اتجاهات الأفراد .
  • تحليل خبرات وتجارب الأفراد .
  • تحليل المكونات الاجتماعية والحضارية لشخصية الفرد .
- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد .
- التأثير فى السلوك .
  • الوعد بالثواب (حوافز ايجابية)
  • التهديد بالعقاب (حوافز سلبيه) .

أدوات مادية :

- مكان العمل .
- تجهيزات ومساعدات الأداء .
- مميزات وخدمات مادية .

المناخ التنظيمى المساند للقيادة الفعالة

- القيادة لا تتم فى فراغ ، وانما تتم فى مناخ تنظيمى .

المناخ التنظيمى هـو كل العناصر والعوامل والاشياء والعـلاقات المتواجدة [أو المتصورة] فى المنشأة والتى يتعامل معها الأفراد .

مكونات المناخ التنظيمى :

مكونات معنوية :

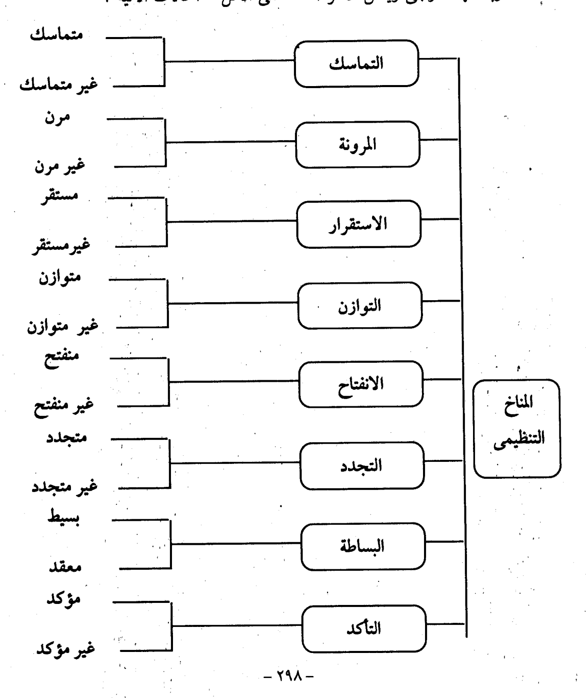
- الأهداف .
- السياسات .
- القواعد .
- النظم والاجراءات .
- الهياكل التنظيمية .
- القيم والعادات .
- المشاعر والانفعالات .
- العلاقات الانسانية .
- الأساليب والتقنيات .

مكونات مادية :

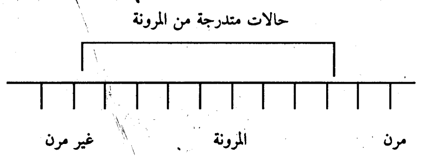
- المبانى .
- المعدات والتجهيزات .
- الأموال والموارد المادية .
- المؤثرات الطبيعية (حرارة ، ضوضاء ، رطوبة ، إضاده . . .)

حالات المناخ التنظيمى

تختلف حالات المناخ التنظيمى بين المنشآت المختلفة ، وفى ذات المنشآت من وقت لآخر وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها ذاتى [نابع من داخل المنشآت] وبعضها خارجى ويمكن أن نرصد - على الأقل - الحالات الآتية :



الحالات السابق ذكرها يمثلها تيار مستمر يتراوح بين النقيضين وبينهما حالات وسيطة متدرجة كالآتى :



بمعنى أن أى حالة هى نقطة على مقياس حده الأدنى فى مثال المرونة مثلا هو غير مرن تماما ، ثم تزداد درجة المرونة تدريجيا الى أن تصل الى الطرف النقيض وهو قمة المرونة أى مرن تماما . وهكذا بالنسبة لكافة الحالات الأخرى .

ما هى أهمية حالات المناخ التنظيمى بالنسبة للقيادة الادارية ؟ .

الإجابة على السؤال السابق توضح أن المناخ التنظيمى هو أحد العناصر الأساسية المكونة لظاهرة القيادة الادارية . إذ أن هذا العنصر له تأثير فى درجة فعالية القيادة من خلال تفاعله مع عناصر القيادة الاخرى .

ما هو دور القائد الإدارى بالنسبة للمناخ التنظيمى ؟

إن القائد الإدارة نفسه هو عنصر فى عملية القيادة الفعالة..

ومن ثم

↓

فالـقائد الادارى الادارى يتـفاعل مـع المناخ التنظـيمى بهـدف التأثـير فـيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذى يحاول الوصول إليه وهو :

التأثير فى سلوك الأفراد

∴ القائد يحاول التأثير فى المناخ التنظيمى ——— المحاولة ناجحة / المحاوله غير ناجحة

وفى نفس الوقت :

المناخ التنظيمى يحاول التأثير فى القائد ——— المحاولة ناجحة / المحاوله غير ناجحة

وفى نفس الوقت :

الأفراد يحاولون التأثير فى القائد والمناخ يؤثر فى الأفراد ——— المحاولة ناجحة / المخاوله غير ناجحة

كل هذا فى موقف له خصائص معينة تبث مؤثراتها على العناصر الثلاثة..

النتيجة

١ . أن المناخ التنظمى هو جزئيا نتيجة لقرارات وتصرفات القائد الادارى .

٢ . إن سلوك القيادة هو نتيجة جزئية لخصائص وصفات المناخ التنظيمى .

٣ . أن المناخ التنظيمى هو مؤثر ومتأثر بالقائد الادارى والقائد الادارى مؤثر ومتأثر بالمناخ التنظيمى .

القيادة الفعالة

← ارتفاع معدل الرضا عن العمل لدى العاملين

← تحسن الأداء الكلى للمنظمة .

← ويتم ذلك من خلال :

* إعطاء العاملين الشعور بالمشاركة فى تحقيق أهداف المنظمة .

* تحديد أهداف للعمل تمثل تحدياً يمكن تحقيقه .

* إعطاء العاملين معلومات Feedback ، تقدير ، مساندة ، لتحقيق نموهم الذاتى .

*** يتميز المدير الفعال الذى يتعايش مع المتغيرات ويتهيأ للتعامل فى المستقبل بالخصائص الآتية :**

* متنوع المعرفة ، متعدد المهارات وخاصة المهارة الانسانية .

* مرن التخصص ، قابل للتعامل فى مجالات مختلفة يتجنب الانحصار فى تخصص وحيد .

* يدير منظومة فى شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو فى المحور أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى الرئيس .

* يتجه إلى السوق . ويركز على العميل Customer Driven

* يؤمن بالتكنولوجيات ويركز على التطبيق الناجح

Technology Oriented

* يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال

Change Agent / Manager

*** يستثمر المدير الفعال مجموعة المهارات الاتية لتحقيق أهداف المنظمة :**

الرؤية النافذة للأمور

Creative insight

بحيث يرى الحقـائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخـارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة .

الاحساس بالآخرين

Sensitivity

إن البشر هم أهم المـوارد فى مؤسسة الأعمال ، ومن ثم يـحتاج المدير إلى مهـارات لكى يحـسن التـعامل مـعهم ويـحس بمشاعـرهم ويصل إلـى التأثيـر فى سلوكهم.

البصيرة المستقبلية

Vision

أى القدرة على التصور المستـقبلى ، وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة ، واستكشاف الفرص ، ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصورة المستقبلية للعاملين معه .

توقع التغيير

Verastility

أى إدراك المتغيـرات وتوقع أشكال التغيير المسـتقبلية ومجـالاتها ، والتكيف معها.

توجيه الأحداث

Focus

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الادارة .

النفس الطويل

Patience

أى التـعامل فى ظروف الأجل الـبعيـد وليس مـجرد الانحصـار فى الفـترة القصيرة .

المهارة التكنولوجية

أى القدرة على إسـتيعاب التكنولـوجيا الجديدة ، وقبـولها واستخـدامها فى مواضعها الصحيحة .

مواجهة الضغوط

Stress Management

أى القدرة علـى إدراك الضغوط وتحـديد مصادرها وتحلـيل أسبابهـا وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها .

الانفتاح

Openness

أى القدرة علـى قبول الجديد ، والـتعامل فى مواقـع وظروف ومجتمـعات غريبة أو متغيرة ، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

إدارة الجماعات

Group Leading

أى القـدرة على تكويـن وتشغـيل فـرق العمل ، والـتعـامل الصـحى مع الجـماعـات ، والمرونة فى أسـاليب التـوجه والقـيادة بما يـتناسب مع تكـوين كل جماعة .

إتخاذ القرارات

Decision Making

وهى ليست مهارة جديدة ، ولكنها الأساس فى إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمراً كل مهاراته السابقة .

الإقدام وروح رجل الأعمال

Entreprenuership

أى القدرة على التصرف بأسلوب وتفكـير رجل الأعمال الذى ينشئ وينمى ويقود بدافع الرغبة فى الإنجاز .

* تلك المهارات تشكل فى مجموعها نظاماً متكاملا حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة .

العادات السبع للمدير الأكثر فاعلية .[1]

* يقصد بالعادة HABIT

تفاعل

- المعرفة WHAT, WHY
- المهارة HOW
- الرغبة WANT

* يقصد بالفاعلية EFFECTIVENESS

أى إحداث التوازن بين الناتج وبين الطاقات المنتجة .

∴ الفعالية هى الحصول على الناتج المستهدف مع المحافظة على الطاقة المنتجة

[1] Covey , S.R. THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE. Simon & Schuster, N.Y., 1989

العادات السبع هي

١ . كن مبادراً	Be Proactive
٢ . ابدأ من النهاية	Begin W / end in mind
٣ . رتب الأولويات	First things first
٤ . اعتمد النفع المتبادل	WIN / WIN
٥ . ابدأ بفهم الآخرين حتى يفهموك	Seek First to understand
٦ . اعتمد مبدأ التجميع	then to be Understood
٧ . اشحذ النصل	Sharpen the Saw

[احشد قواك وامكانياتك كلها]

ما رأيك فى هذه العادات ؟

*** من سمات المدير الأكثر فعالية**

خلق الثقة بينه وبين الأفراد

*** نقطة البداية أن يثق المدير فى الأفراد ..**

* يثق فى قدراتهم .
* يثق فى اخلاصهم .
* يثق فى مهارتهم .
* يثق فى أمانتهم .
*
*
*

*** نتيجة الثقة ... التفويض ... إعطاء الصلاحية .. الإدارة بالأهداف .**

* فى المقابل ، يثق الأفراد بالمدير

*** النتيجة .. عمل أدق .. انتاجية أعلى .. التزام .. تحقيق للأهداف .**

مشكلة [لماذا لا يثق المديرون فى مرؤسيهم ؟]

ملامح المدير الأكثر فعالية

١ . يحدد أهداف المنظمة بدقة ويشارك فى تحديد سياساتها واستراتجياتها .

٢ . له فلسفة واضحة فى الإدارة ، ومعاييـر موضوعية فى اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج واضح .

٣ . يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل .

٤ . يوضح لمرؤسيـه المهام المطلوبة منهم ويـشرح لهم طبيعـة الظروف التى سيعملون فيها .

٥ . يحرص على الاتصال الايجابى بالرؤساء والزملاء .

٦ . يستشعر المسئولية الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة .

٧ . يهتم بتحديد الجوانب العامة والصورة الشاملة للموقف .

٨ . قادر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات .

٩ . يتمسك بالقيم والأخلاقيات الإيجابية .

١٠ . يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها ، ولا يمانع فى تغيير قرار أصدره إذا لم يكن محققاً لأهداف المنظمة .

١١ . ينظر إلى المستقبل ويستكشف الفرص المحتملة .

١٢ . يميل إلى التطوير والتجديد المخطط ، وتحمل المخاطر المدروسة .

١٣ . يعمل على حشد وتنمية مرؤوسيه وتنظيمهم فى فرق عمل متجانسة ومتعاونة .

١٤ . يقبل آراء الآخرين ، ويوظف الاستشاريين بكفاءه ، ويستفيد من تقنية المعلومات .

١٥ . يفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها ، ويرى فى المشكلة جوانبها الإيجابية ، كما يرى فى الأمور الجيدة احتمالاتها السلبية .

١٦ . يحترم التخصص المرن ، ويستخدم نمطاً من المركزية أو اللامركزية المتسم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة . [يستخدم لكل موقف ما يناسبه] .

١٧ . يؤمن بعمل الفريق ، وأهمية مساندة المدير لمساعديه .

١٨ . يطبق القواعد والاجراءات النظامية طالما أنها متوافقة مع متطلبات تحقيق الأهداف ، وإلا يسعى إلى تطويرها .

١٩ . يتسم بالجرأة والمبادرة واتخاذ مواقف هجومية دفاعاً عن مصالح المنظمة وتحسين فرص تحقيق الأهداف .

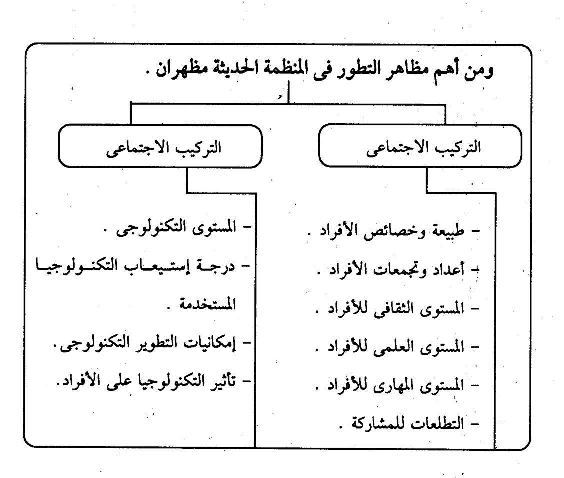
٢٠ . منفتح ، يتقبل النقد ، ويسعى إلى نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين واقتناعهم ، ويقوم أساساً ببيع أفكاره وأساليبه للآخرين .

القيادة الفعالة والتطورات التكنو اجتماعية فى منظمة الأعمال

• تتعرض المنشأة الحديثه إلى تغييرات وتطورات أساسية وهامة طول الوقت وهى فى ذلك عبارة عن نظام ديناميكى يتأثر ويتفاعل ويتطور ويمر بمراحل مختلفة :

* مرحلة النشأة .
* مرحلة النمو البطئ .
* مرحلة النمو السريع .
* مرحلة النضج (والاستقرار) .
* مرحلة الانهيار (قد تصل إلى الفناء) .

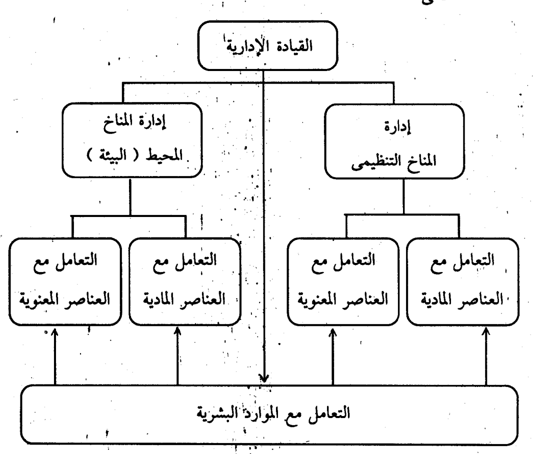
تختلف واجبات ومسئوليات القيادة الفعالة باختلاف المرحلة التى تمر بها المنشأة .   كيف ؟


ومن أهم مظاهر التطور فى المنظمة الحديثة مظهران .
التركيب الاجتماعى
التركيب الاجتماعى
- طبيعة وخصائص الأفراد .
- أعداد وتجمعات الأفراد .
- المستوى الثقافى للأفراد .
- المستوى العلمى للأفراد .
- المستوى المهارى للأفراد .
- التطلعات للمشاركة .
- المستوى التكنولوجى .
- درجة إستيعاب التكنولوجيا المستخدمة .
- إمكانيات التطوير التكنولوجى.
- تأثير التكنولوجيا على الأفراد.

برنامج العمل الأساسى للقيادة الإدارية الفعالة

* **القائد الفعال** يسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم فى التصرف .

* لكى ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقا لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعامل . ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسى فى الآتى :-



النموذج السابق يوضح :

- القائد الفعال يتعامل مع المناخ التنظيمى [الداخلى] لتهيئته وتطويعه بما يناسب الأهداف المحددة :

← يستثمر ما به من مصادر قوة [**موارد**].

← ويحيّد ما به من نقاط ضعف [**قيود**].

- القائد الفعال يتعامل مع المناخ المحيط الخارجى لإستيعابه وإستثماره بما يحقق الأهداف المحددة وفى ضوء خصائص وقدرات المناخ التنظيمى :

← يستثمر ما به من (**فرص**) .

← ويحيّد ما به من نقاط ضعف (**معوقات**) .

- إن السبيل الوحيد أمام القائد الفعال لتحقيق الأمرين السابقين هو أن يستفيد من الموارد البشرية المتاحة فى أى من المناخين فيتم التعامل معهما من خلال **المورد البشرى** .

- أى أن المورد البشرى هو مشكلة القائد الإدارى . . . وهى أيضا سبيل حلها .

خلاصة :

* القيادة الفعالة تنمى فى الأفراد القدرة ليصبحوا هم أنفسهم قادة .
* تختلف القيادة الفعالة عن التقليدية بتركيزها على إتاحة الفرص للأفراد للنمو والانطلاق والمشاركة .
* أسهـمت التغيـيرات العديـدة التى حدثت فى مـحيط وعالم منـظمات الأعمال فى تأكيد أهمية القيادة الفعالة .
* تتشكل القيادة الفعالة من عناصر أساسية هى :
القائد ، الأفراد ، الموقف ، المناخ التنظيمى .
* يستخـدم القائد الفعال أدوات مخـتلفة للتأثير فـى الأفراد منها أدوات تنظيمية وسلوكية ومادية .
* يؤثر المناخ التنظيمى فى امكانيات القيادة الفعالة على التأثير .
* تؤدى أساليب القـيادة الفعالة إلـى ارتفاع معدل الرضـا عن العمل بين الأفراد ومن ثم تحسن الأداء الكلى .
* يتميز المدير [القـائد] الفعال بمجموعة من المهارات الانسـانية للتعامل مع العنصر البشرى بكفاءة .
* تتماشى القيادة الفعالة مع التطورات التكنواجتماعية فى المنظمة .
* تتيح دراسة أنماط سلوك وتصرفات القادة المشهود لهم بالفاعلية التعرف على نماذج يحتذى بهـا من أجل تدريب ورفع كفاءة المديرين فى منظمات الأعمال .

نماذج من القيادة الادارية الفعالة

[١] هارولد جنين

HAROLD GENEEN

هارولد جنين [HAROLD GENEEN]

ترأس هارولد جنين شركة ITT الامريكية لمدة سبعة عشرة عاما على التوالى التى تمتد عملياتها إلى معظم دول العام . وكان يعمل بها فى وقت رئاسته [٣٧٥٠٠٠] فرد .

بدأ عمله فيها كرئيس فى ١٩٦٩ م وكان عمر الشركه وقتها ٣٩ عام وتنتج أساساً معدات التليفون والتلغراف ، كما كانت تتولى تشغيل شركات التليفون فى بعض دول أمريكا اللاتينية . وفى بداية عمله فيها كانت مبيعات الشركه فى حدود ٧٦٢ مليون دولار بهامش ربح ٢٩ مليون دولاراً فقط منها ١٥ مليون دولار ناتج بيع بعض الأصول .

وفى نهاية عمله بها ١٩٧٧ م كانت قيمة المبيعات ١٦,٧ بليون دولار والارباح ٥٦٢ مليون دولار .

وخلال رئاسته وإدارته لشركة ITT تمكن جنين من تنويع عملياتها فلم تعد قاصرة على انتاج معدات التليفون والتلغراف ، بل دخلت فى ميادين عديدة منها:

- فنادق شيراتون .
- شركة آفيس لتأجير السيارات .
- شركة كونتننتال لإنتاج الخبز والعجائن .
- شركة هارتفور للتأمين .

وأطلق جنين شعار :

إدارة موحدة متعددة المنتجات

AUNIFIED - MANAGEMENT, MULTI- PRODUCT COMPANY

وكانت فلسفته الادارية تقوم على فكرة :

« أنت تقرأ الكتاب من أوله إلى آخره ، ولكنك تدير الأعمال من الآخر ثم تعمل كل شئ للوصول إلى النهاية » .

نموذج جنيين القيادى :

- القيادة عند جنين هى قلب العمل الادارى ، لا يستطيع أى مدير النجاح بمجرد التعامل مع الأرقام أو الأوراق ، إنما الأساس هو التعامل مع البشر.
- القيادة لا يمكن تعلمها فى الجامعة ، وإنما تكتسب بالممارسة . وهى القدرة على شحذ الأفراد للعمل معا كفريق تابعين للقائد لتحقيق هدف مشترك.
- القيادة لا معنى لها بمجرد وجود القائد ، الأهم أن يوجد الأفراد الراغبين فى قبول قيادته لهم .

يعتمد أسلوب جنين القيادى على :

- تحديد أهداف عالية وطموحه تمثل تحديا للجميع .
- إعتبار العمل أمراً محبباً إلى النفس مثل ممارسة الرياضة أو الترفيه .
- خلق مناخ يثير التحدي ويشجع الابتكار ويثير حماس الأفراد .
- كسر القيود وإطلاق الطاقات وإزالة المخاوف لدى الافراد .
- إتاحة الفرص للأفراد للنمو والترقى .
- إعطاء المثل والقدوة لآخرين ، والعمل معهم .
- توجيه الأفراد وتوضيح الطريق أمامهم .

هام

تحديد الأهداف المطلوبة نقطة هامة فى توجيه الأفراد .

حدد جنين هدفا هو زيادة الايرادات سنويا بنسبة ١٠ - ١٥ ٪ .

- إشاعة الشعور بالتوازن فى المنشأة (توازن العائد مع الجهد المبذول) .
- البحث عن العناصر المتميزة واستبقاءها للعمل بدفع رواتب تزيد عن المعدلات السائدة فى السوق .
- الاهتمام بالمناخ التنظيمى لخلق جو مريح للعمل يتسم بالمحبة والثراء النفسى والاجتماعى .

هام

يعتبر جنين أن توفير الاتصالات المرنة والمفتوحة خلال التنظيم وبين كل المستويات هو أهم عناصر المناخ الايجابى .

- التشجيع على المصارحة وتبادل الآراء فيما بين أعضاء المنشأة .
- القدرة على التخلص من الأفراد غير المنتجين أو الأقل كفاءة وإنتاجية .
- تفويض السلطة وإعطاء المديرين والمشرفين المسئولية والتعامل معهم كرجال أعمال مستقلين .
- دعم ومؤازرة الأفراد وتقديم العون والتشجيع لهم .
- الثقه بالنفس والقدرة على الاعتراف بالخطأ .

القائد الفعال يدرك أن الأفراد لا يعملون عنده ولكنهم يعملون معه .

القيادة كالحياة ذاتها يتعلمها الانسان كلما سار فى دوربها .

[٢] ماركس سيف

MARCUS SIEFF

مار كس سيف MARCUS SIEFF

التحق اللورد سيف بالعمل فى شركة ماركس وسبنسر سنة ١٩٣٥م ، واصبح رئيسا لها فى عام ١٩٧٢ م حتى عام ١٩٨٤ م وهو الآن رئيس الشرف لهذه الشركة .

نموذج سيف القيادى

يؤمن ماركس سيف بمجموعة من المبادئ التى اعتقد انها أساس نجاحه كقائد ادارى فعال ، تلك المبادئ هى :

- تطبيق سياسة جيدة للعلاقات الانسانية مع كل المتصلين بالمنشأة [العاملين ، العملاء ، الموردين] .
- تقديم السلع والخدمات التى يريدها العملاء وبمستوى عال من الجودة والقيمة .
- العمل مع الموردين لتشجيعهم على استخدام أفضل الأساليب والتقنيات لانتاج السلع بأعلى جودة ممكنه .
- تبسيط الاجراءات ونظم العمل .
- العمل على تشجيع المديرين والرؤساء للتعاون والعمل كفريق .

العلاقات الانسانية

- يتوقف نجاح سياسة العلاقات الانسانية على مدى إيمان الادارة العليا وتقيدها بتلك السياسة .
- إن القائد الإدارى عليه إلتزام نحو مرؤوسيه وذلك بأن يعاملهم بنفس الأسلوب الذى يحب أن يعامل هو به .

- يجب على القائد الادارى احترام مرؤوسيه أيا كانت مواقعهم فى التنظيم
- إعطاء العامل التقدير والمكافأة عن العمل الجيد [ليس فقط النقد حين الخطأ ، ولكن التقدير عند الإجادة] .
- العلاقات الانسانية الجيدة تقود إلى الكفاءة ومن ثم الانتاجية الأعلى والربحية .
- يجب أن يشارك الجميع فى عائد الانتاجية الأعلى .
- العنايه بالعاملين من جميع النواحى الصحية ، الاجتماعية . . . .
- العلاقات الانسانيه لا تعنى الضعف فى معالجة مسائل العمل ، ولكنها تعنى العدل والمصارحة .
- توضيح سياسة العلاقات الانسانيه للعاملين منذ التحاقهم بالعمل وإقناعهم بأنها أساس التعامل معهم عن حق .
- تطبيق قواعد ومعايير واضحة واحدة بالنسبة لجميع الأفراد .

[٣] وليام ديمنج

DEMING' S APPROACH

مدخل إدوارد ديمنج للقيادة الفعالة

The Deming Way

يوصى ديمنج القادة الإداريين بأتباع أربعة عشر نقطة كالآتى :-

١ - خلق الاقتناع بأن الهدف الأساسى للمنشأة هو التحسين المستمر للمنتجات وخدمة المستهلك .

ليس هدف المنشأة هو تحقيق الربح المالى ، ولكن الهدف الحقيقى أن تستمر فى السوق وأن تقدم سلعاً وخدمات متميزة من خلال الابتكار والتحسين المستمر والصيانة .

٢ - اتباع هذه الفلسفة ووضعها موضع التطبيق الفعلى واعتبارها عقيدة فكرية يتمسك بها القادة ويتبعها المرؤوسون .

فلسفة تقوم على رفض الخطأ والسلبية

Mistakes And Negativism Are Unacceptable

٣ - لا مبرر للمتابعة والتفتيش على نطاق واسع إذ أن التفتيش للكشف عن الأخطاء لن يمنع الخطأ فقد وقع فعلاً . إنما الأهم تحسين العمليات لمنع الخطأ أساساً .

إن جودة الادارة لاتنبع من التفتيش ، ولكن من التحسين والتجويد المستمرين فى الأداء . ودور القيادة أساسى فى دفع العمال للتحسين .

٤ - ليس رخص الثمن [أو إنخفاض التكاليف] هو المعيار الأهم فى تحديد الأمور ، ولكن البحث عن الجودة هو الأهم .

ينطبق هذا المبدأ على كل شئ ، فالمهم ليس البحث عن السلعة رخيصة الثمن [أو العامل منخفض الأجر]، بل الأهم هو البحث عن الجودة حتى ولو كانت التكلفة تبدو ظاهرياً أعلى .

٥ - التحسين المستمر والتجديد الدائم فى نظم العمل والإنتاج .

إن التحسين والتطوير ليس عملية وحيدة تتم مرة واحدة ولكنها عمل مستمر ، وعلى القيادة الإدارية البحث باستمرار عن سبل تقليل الفاقد وتحسين الجودة .

٦ - الاهتمام بالتدريب كجزء أساسى فى نظام العمل .

إن واجب القيادة الإدارية تدريب الأفراد على طرق الأداء السليم ، وعدم تركهم لاكتساب عادات العمل من أقرانهم وقد تكون سالبة وغير مفيدة .

٧ - اتباع المنطق الأساسى فى القيادة ، وهو ليس إعطاء الأوامر أو توقيع العقوبات . . . ولكنه القيادة الحقة أى :

* مساعدة الأفراد على أداء أعمالهم بطريقة أفضل .

* تقييم أداء الأفراد المحتاجين للمساعدة بطرق موضوعية .

٨ - إبعاد الخوف من نفوس الأفراد Drive Out Fear

على القائد أن يشجع الأفراد على السؤال والمناقشة وإبداء الرأى ويجب عليه أن يشيع بينهم جواً من الإطمئنان والاستقرار حتى يستطيعوا الأداء بكفاءة .

٩ - كسر الحواجز بين الأقسام والجماعات المختلفة فى العمل .

على القائد أن يشجع الاتصال والتواصل والتفاعل بين جماعات العمل ، ويخلق منهم فريقاً متعاوناً من أجل الهدف العام وأن يكون التنافس بينهم إيجابياً للتحسين والتجويد .

١٠ - إستبعاد الشعارات والكلمات البراقة . إنها لن تفيد ولن تحقق الأهداف

على القائد الفعال أن يترك الأفراد هم أنفسهم ليحددوا توجهاتهم نحو الهدف دون إستنفار مشاعرهم بالشعارات غير العملية .

١١ - عدم الاعتماد على الأرقام والقياسات الكمية فقط كمعايير للأداء والحكم على كفاءة الأفراد . إن الأرقام المجردة لا تعكس إلا كميات العمل دون الجودة .

إن تحديد حصص وأهداف الانتاج والأداء لا ينبغى أن تنحصر فى الناحية الكمية فقط ، ولكن يجب أخذ الجودة فى الإعتبار

١٢ - إتاحة الفرص للأفراد ليحققوا عملاً يفخرون به .

ومن ثم على القائد الفعال أن يزيح أى معوقات أو مشكلات تحرم الأفراد من فرص الأداء المتميز وتفقدهم متعة الفخر بما يحققونه من نتائج .

١٣ - تطبيق نظام جاد وطموح لتعليم الأفراد وإعادة تدريبهم وكذا القادة أنفسهم .

إن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية أمر هام يدعم ثقة الأفراد فى أنفسهم ويساعدهم على التميز فى الأداء .

١٤ - إتخاذ إجراءات تنفيذية لتحقيق التحول نحو ما تتطلبه القيادة الفعالة .

القيادة الفعالة لا تكتفى بالآمال والاحلام ، ولكنها تعمل لتحويل تلك الطموحات إلى واقع ملموس .

الأمراض السبعة المميتة

يوصى ديمنج القيادة الإدارية بتجنب الأمراض السبعة الآتية :-

١ - تضارب وتناقض الأهداف .
٢ - الانحصار فى أهداف الفترة القصيرة والقناعة بالربح السريع .
٣ - التمسك بالنتائج الظاهرية لنظم تقييم الأداء التقليدية .
٤ - عدم إستقرار القيادات الإدارية وكثرة التغيير فيها .
٥ - الاعتماد فى توجيه العمل والأفراد على الجوانب الكمية فقط .
٦ - التسيب فى الإنفاق على بعض أوجه المزايا للعاملين [دون ربطها بالعائد] .
٧ - التسيب فى الإنفاق عامة .

وصايا «لى أياكوكا» فى القيادة [1]

يقـول لى أياكـوكا أن فلسـفتـه الإدارية بعـد أثنين وأربعـون سنة فى عـالم الأعمال يمكن تلخصها فى الوصايا الثمان الآتية :

١ - إستأجر الأفضل

سبـحان الله وكأن أيا كـوكا قد فقـه قول الحق تبارك وتعـالى فى صورة القصص « قالـت إحداهما يأبت استـجره إن خير من استـجرت القوى الأمين (٢٦) صدق الله العظيم .

٢ - حدد أولوياتك بـدقة ،احتفظ دائمـاً بقائمة واضـحة للأشياء الهـامة التى تحاول تحقيقها .

٣ - عبر عما تريد فى لغة واضحة وكن مختصرا .

Say it in English and Keep it Short

٤ - لا تنس أبداً أن التنفيذين [المنفذين] هم الذين يحققون الأرباح .

اسـتمـع إلى الاسـتشـاريين ولكـن لا تنس أنهـم لا يحـققـون الانتـاج والأرباح.

٥ - حـدد المجالات العـريضـة للعـمل ثم دع المسـاعـدين يعـملون بحـرية . [التفويض أساس] .

---

[1] Lee I acocca's Talking Straight,
Bantam Books, 1988

٦ - احتفظ حولك ببعض أصحاب الرأى القادرين على الاختلاف والتعبير عن وجهات نظر مخالفة لما تعتقده أنت . ليس من المفيد أن يكون كل من حولك من الموافقين دائماً .

Keep Some Mavericks Around

٧ - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى وطويل المدى لا يجب أن يلهيك عن محاولة تعظيم الإيرادات الآن .

٨ - لا تنس الأساسيات والبديهيات ، فإنه فى خضم الأعمال يميل كثير من القادة إلى تجاهل أمور بديهية .

سلبيات ينبغى الابتعاد عنها فى سلوك القيادات الادارية

القائد الإدارى بشر له نقاط قوته ونقاط ضعفه ومن أجل النجاح فى مهمته ليكون قائداً فعالاً ، فإنه يجب أن يدرب نفسه على تجنب كثير من السلبيات التى تقلل من فاعليته ، وإليك بعض الأمثلة :

١ - الكمال لله وحده

- يجب على القائد تجنب الإقتناع بأنه يعلم كل شئ وأنه خبير فى كل شئ، بل ينبغى عليه أن :

١ - يتقبل الحقيقة أن القيادة الفعالة تحتاج إلى ممارسة مهارات مختلفة وأنشطة متعددة .

٢ - يتعرف على المهارات والمعارف اللازمة له ويعمل على التزود بها .

٣ - الاقتناع بأنه لا حدود للمهارة والمعرفة وأن هناك دائماً مجال للتحسين والتطوير .

٤ - يقّيم نفسه ويتعرف على كفاءته بلا تحيز أو خجل وعليه أن يصحح الجوانب التى يعانى فيها من الضعف .

٢ – القيادة قدوة

القائد الفعال قدوة للأفراد ، ومن ثم عليه أن يكون مثالاً لما يجب على القائد أن يفعله حتى يتمثله الأفراد . وعليه أن يتجنب الآتى :

١ – التدخل فى عمل الآخرين ، بل عليه أن يشرح الهدف والطريق ويترك للفرد حرية العمل والحركة مع الملاحظة والإشراف عن بعد .

٢ – الغموض والإبهام ، سواء بالنسبة لواجباته أو للآخرين . لا ضرر فى طلب النصيحة من خبير أو إستشارى إذا غمضت الأمور .

٣ – التركيز على بعض مجالات العمل والاهتمام بها دون باقى الجوانب . إن القائد الفعال مسئول عن كل الأعمال وليس فقط الأجزاء التى يجيدها أو يميل إليها .

٤ – الانفعالات الطارئة والحماس المفاجئ لبعض الأفكار إذ يجب أن يسبق القرار دراسة هادئة وعقلانية .

٥ – المحسوبية والإيثار .

٣ - تجاهل عصر المعلومات

المعلـومات هى الدمـاء المتـدفقـة فى شرايـين المنشـأة ، وهى أساس إتخـاذ القرارات وأساس تقييم النتائج .

∴المعلومات هى أساس القيادة الفعالة

وعلى القائد الفعال تجنب الممارسات السلبية التالية فى تعامله مع المعلومات :

١ - الحصول على المعلومات كيفما اتفق وبدون إعداد أو تنظيم

← يجب تصميم نظام متكامل للمعلومات .

٢ - إهمال حفظ المعلومات بطريقة تسمح بإسترجاعها بسهولة وتحديثها بدقة

← يجب تصميم نظام حديث لحفظ وتحديث المعلومات .

٣ - إكتناز المعلومات والإحتفاظ بها لنفسه .

← يجب تصميم نظام حديث لتداول المعلومات .

٤ - الاعتماد على بيانات غير موثقة

← يجب تحليل البيانات والتأكد من مصداقيتها .

٤ - الخضوع الضغوط والصراعات الإجتماعية

المنشأة كيان إجتماعى [هى مجتمع صغير فى داخل المجتمع الأكبر] ومن ثم فإن الضغوط والصراعات والمنازعات بين أفراد المنشأة وبين الآخرين خارجها ، وكذلك بينهم وبين البعض داخل المنشأة هى من السمات الطبيعية فى تكوين المنشأة

حل المنازعات دور أساسى للقائد الفعال

ومن ثم يجب على القائد الفعال تجنب السلبيات الآتية :

١ - تجاهل الضغوط والصراعات الإجتماعية والتغافل عنها .

← قد يؤدى هذا إلى إنفجار الموقف .

٢ - الإنحياز إلى طرف دون آخر فى مواقف الخلاف والصراع .

← على القائد الفعال أن يكون حكماً بين الأطراف بالعدل والمنطق الموضوعى .

٣ - إصدار الأحكام والقرارات فيما يعرض عليه من منازعات متأثراً بشخصيات المتنازعين .

← يجب الابتعاد عن الهوى واستخدام معايير وقواعد عامة تطبق على الجميع .

٥ - الشئ إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده :

ابتكر الغربيون تعبيراً يدل علـى القائد الذى يدمن العمل بما يؤدى إلى نتائج سلبية وهو تعبير « مدمن العمل WORK AHOLIC » .

وعلى القائد الفعال أن يتجنب هذه الصفة (لماذا ؟) .

وفى سبيل إكتشاف مدى وجود هذه الصفة لديه ، على القائد الإدارى إجراء هذا الاختبار لنفسه :

م	البيان	نعم	لا
١	أعمل عدد ساعات كثيرة بعد الدوام يومياً .		
٢	أفضل قضاء ساعات الراحة فى العمل .		
٣	أفضل العمل على قضاء أجازات فى خارج المنشأة .		
٤	أمضى يوم الأجازة الاسبوعية فى ضجر وانتظر السبت بفارغ الصبر .		
٥	عادة أحب أن أذهب إلى عملى أيام الأجازة لإكمال أعمال لم تتم .		
٦	لوكان لى القرار لامتنعت عن الحصول على أجازاتى السنوية .		
٧	حين يحدثنى أفراد العائلة فى أمورهم أسرح بفكرى فى مشاكل العمل .		
٨	أشعر بالغضب حين أرى المرؤوسين والزملاء يغادرون العمل فى الموعد الرسمى .		
٩	عادة أحضر إلى عملى مبكراً قبل أى إنسان آخر .		
١٠	ليس عندى وقت للتفكير فى تفويض بعض سلطاتى .		

٦ - كن بائعا للأفكار

القيـادة الفعـالة هى القدرة علـى التأثير فـى الآخرين . . . **والتأثير يتحقق بالإقناع والحث وليس بالفرض أو الإجبار** .

لذلك ينبغى على القـائد لكى يكون فعالاً أن يتعلم كيف يكـون بائعاً ناجحاً للأفكار ليـتمكن من تـوصيل أفكاره إلى الأفـراد وإقناعهم بهـا وعليه أن يتـجنب الآتى :

١ - إصدار الأوامر والقـرارات دون استماع إلى وجهـات نظر وآراء الأفراد الذين يتأثرون بها أو المفروض أن يتولوا تنفيذها .

٢ - فرض آرائه على الآخرين وعدم إتاحة الفرص لهم لمناقشتها والتعبير عن مدى قبولهم لها .

٣ - الانحصار فى جانب واحد من أى موضوع أو قضية ، بل يجب عليه النظر إلى الموضوع من زواياه المختلفة .

٤ - التعقيد والإبهام فى عرض آرائه وقراراته .

٥ - التناقض فى الأفكـار التى يعارضها ، إذ يجـب عليه أن يكون متـوافقا ومتوازناً فى تفكيره CONSISTENT .

٦ - الانفراد بـالرأى ، بل يجب النظر إلى الأمـور من وجهـة نظر الطرف الآخر .

تجنب مرض الرؤساء

مرض الرؤساء

* قصة شلوهرون الرئيس التنفيذى لمعامل أبوت Abbott والذى حقق نجاحاً هائلاً خلال الثمانيات (المبيعات ٣ أمثال و الأرباح ٤ أمثال) ثم فصل من الشركة

ما هى حقيقته التى لا يعرفها الكثيرون ؟

(رفع قضية ضد الشركة وهاجمته باتهامات كثيرة بعضها يصل إلى خيانة الأمانة ومسائل أخلاقية - ولكنه كسب القضية وحكم له بـ ٥,٢ مليون دولار - ماذا حدث ؟)

المشكلة أن الرئيس التنفيذى الناجح يقع ضحية نجاحه . النجاح يسكر ويؤثر على تفكير الرئيس !

* الكثيرون يطلبون رأيه ، يعملون بمشورته ، هو الفاهم ، هو العالم ثم يصدق نفسه وتبدأ الكارثة .

* الرئيس التنفيذى يتولد لديه شعور بالأهمية المبالغ فيها .

[يعتبر الشركة ملكة الخاص . . . يتملكه الغرور . . ويصاب بمرض الرؤساء].

أعراض مرض الرؤساء :

* الرئيس لا يتفهم ما يجرى .

* القرارات تأتى أبطأ من المعتاد .

* لا يتقبل النقد ولا يعتقد أنه يمكن أن يخطئ .

* يحيط نفسه بالمنافقين فى مواقع الإدارة .

* يصعب الإلتقاء به ، يمضى وقتاً طويلاً بعيداً عن العمل .

* يهتم بالمظاهر والشكليات ، ويعقد المقارنات بينه وبين الآخرين .

* يقلل من قيمة الخلفاء (لا يوجد من يخلفنى) .

كثيـر من الرؤساء التنفـيذيين يعملون بهـمة وإيجابيـة ، ولكن يكفى أن يصـيب الواحد عـرض أو إثنين من أعـراض مرض الـرؤساء حـتى تحل الكارثة .

أخطر نتائج مرض الرؤساء

تصدع الروح المعنوية للعاملين وحدوث تباعد بين الرئيس ورجاله .

إن مصدر القوة الحقيقة فى المنظمة إيمان الـعاملين برئيسهم والثقة المتبادلة بينهم .

مصادر المرض

- يكمن المرض فى طبيعة الوظائف العليـا ذاتها [حرية الحركة ، ضعف أو إنعدام القيود ، عدم تحديد معايير الحكم بالنجاح أو الفشل] ، [زيادة القوة وقلة المساءلة]

حكاية شلوهورن

* التحق بالعمل فى آبوت ١٩٧٣

* بعد ٦ سنوات أصبح الرئيس التنفيذى للشركة CEO

* حقق زيادة مستمرة فى الإيرادات والأرباح .

* ثم بدأ فى التغيير :

• الشركة مدينة له بالنجاح .

• يشعر بالأهمية العظمى ويرفض مقابلة الصحفيين .

• طلق زوجته بعد زواج ٣٥ سنة وتزوج سكرتيرته .

• أنفق ملايين الدولارات من أموال الشركة لشراء طائرتين .

• يرفض النقاش . لاأحد يعارضه .

• فصل ٣ من المحتمل أن يخلفوه لأسباب مختلفة .

• يضحى بأهداف الفترة الطويلة فى مقابل تحقيق أهداف عاجلة.

• المحافظة على قوته والتخلص من منافسيه .

• ينفق أغلب وقته خارج الشركه [مجالس أخرى] [٧٠٪ - ٨٠٪ من وقته مسافر] .

الدرس :

تفادى مسببات المرض :

* توزيع سلطة اتخاذ القرار .

* اللامركزية .

* مزيد من المشاركة الجادة فى الادارة من جانب مجالس الادارة [لا يترك الأمر للرئيس وحده] .

العلاج الأخير :

فى يد STAKEHOLDERS [أصحاب المصلحة]

كيف تكتشف إذا كان المدير مصاباً بمرض الرؤساء :

* لا يعترف بأنه يمكن أن يخطئ .

* ينفق وقتا متزايداً فى مجالس ولجان وأنشطة خارجيه. ويحاول الظهور بمظهر الشخصية العامة STATESMAN .

* يحيط نفسه بمجموعة الموافقين الذين يقرون كل ما يفعل ويقول .

* يصر على اتخاذ كل القرارات بنفسه ولكنه لا يهتم بالبحث عن المعلومات والتفاصيل .

* يريد أن يتميز دائما على أقرانه من حيث الراتب ، المكتب الفخم ، المظاهر .

* يهتم جداً بمكان جلوسه فى الاجتماعات ، وإذا حضر يجب أن يقف الجميع لتحيته .

* يهتم بظهوره فى وسائل الاعلان ليس لأهداف الشركة ولكن للمجد الشخصى .

* يتمسك بالوظيفة . . . يحاول المستحيل لعدم فقدها ، ويخلى الساحة دائما ممن يحتمل أن يكونوا خلفاء له فى الرئاسة .

مصير المديرين المصابين بمرض الرؤساء

الإقالة

الإجبار على الإستقالة .

النموذج الصحى

- لا مظاهر ولا رموز للتميز الوظيفى .
- إلغاء الفوارق بين الرئيس وباقى العاملين .
- تحطيم أسطورة الهيكل الهرمى .
- إبعاد الموافقين NO YES - MEN .
- إستخدام القيادة الجماعية .
- التوكيز علي متطلبات العمل ذاته .
- القرب من المرؤوسين وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة .
- عدم تعمد العنف والخشونه .

كيف تحصن اليابان مديريها ؟ -

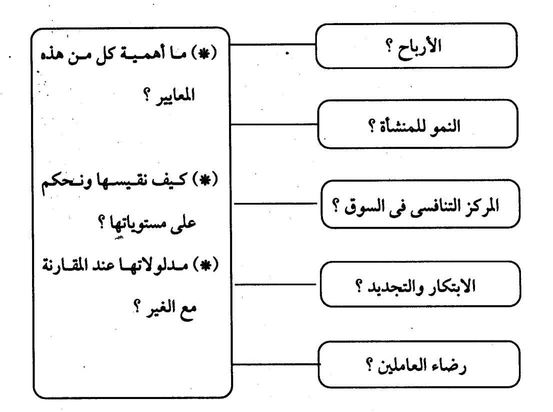
* لا رموز ولامظاهر .
* تقليل الفوارق فى الرواتب بين الرئيس الاعلي والعاملين (٧ - ١٠ مرات فقط)
* لا تقديس للفرد .
* لا قفزات فى الترقية (خط الترقية مرسوم)

معايير تقييم فاعلية القيادة الادارية :

- كيف تحكم على فاعلية القيادة الادارية ؟

  ← موضوع صعب وتختلف فيه الآراء .

ما هي فى رأيك - معايير تقييم فاعلية القيادة الادارية ؟



القياده الادارية الفعالة
واتخاذ القرارات

* القائد الفعال هو من يحسن تطبيق عملية إتخاذ القرارات .
* القائد الفعال .... متخذ قرار .

العبـرة ليست فى مجـرد اتخاذ القرار ... وإنما الأهم فى جـودة القرار وفعاليته فى التطبيق

* القائد الفعال يتجنب عثرات وسلبـيات يقع فيها الاداريون عادة عند اتخاذ القرارات

أهم تلك السلبيات

* الاندفاع

الاسراع فـي جمع مـعلومـات والوصول إلي اسـتنتـاجات وقـرارات بدون التفكير في حقـيقة الموضوع أو المشكله للتأكد من سـلامة القرار الذي اتخذ بسرعة .

* التحيز الفكري

عادة يخطئ المديـرون باتخاذ قرارات غير صـحيحة لأنها لا تعـالج الموضوع بسبب أفكارهـم وتحيزاتهم المسبقـة التي تجعلهم لا يحددون المـشكلة تحديداً صحيحاً .

* **التأثر بآراء الآخرين**

تحت تأثيـر الآخرين قد يتخـذ القائد الاداري قرارات غـير سليمـة لا تتصل بطبيعة المشكلة التي يواجهها فعلا .

* **الثقة الزائدة بالنفس**

عادة يقـع القائد فى أخطاء نتـيجة ثقـته الزائدة بنفـسه وخبـراته ، ومن ثم يعرض عن الاستماع إلى الآراء المختلفه ويتـجاهل معلومات هامه لمجرد أنها تأتى إليه من أفراد يعتقد أنه أفضل منهم .

* **الاعتماد على قواعد غير مدروسة Rules Of Thump**

إن الاعتمـاد في اتخاذ القرارات علي القـواعد غير المدروسه الـتي يؤمن بها بعض القـادة يؤدى إلى قـرارات غيـر سليمـه [مثـلاً تخصـيص ١٠٪ من الايرادات كميزانية للاعلان] .

* **الاعتماد على الذاكرة**

إن كم المعلومات التـي تأتى للقائد الادارى فى موضوع مـا تكون من الكبر بحيث يصعب علـيه الاحتفاظ بها فى ذاكرته كـلها ،ومن ثم يقع فى أخطاء النسيان وخلط المعلومات حين اتخاذ القرار .

* **فوضى القرارات الجماعية**

ليس اتخاذ القرارات بواسـطة مجموعة هو أفضل دائمـا من القرار المنفرد . إن الأمر يحتم حسن تنظيم المجموعة وتجانس تشكيلاتها وتوزيع الأدوار بين اعضاءها لإمكان الوصول إلى قرارات أفضل .

* التجاهل عن الحقائق

فى كثيـر من الأحيان يتجاهل الـقائد الادارى حقائق الموقف ويفـسر بيانات المتابعة تفسيراً متحيزاً ليبرر لنفسه قرار معين يميل إلى إتخاذه .

* عدم متابعة القرار فى التنفيذ

إن أحسن القرارات وأسـلمها قد تحقق نتـائج ضارة إذا لم تتم متابعـتها فى التطبيق

* عدم مراجعة أسلوب اتخاذ القرارات

لا بد للقائد الادارى لكى يكون فعالا أن يراجع بين فترة وأخرى أسلوبه فى اتخاذ القرارات ليتفادى السلبيات المشار إليها بعاليه .

خاتمة

العنصر البشرى .... ركيزة النجاح الأساسية

* العنصر البشرى متمثلاً فى العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هو الدعامة الحقيقية التى تستند إليها المنظم الحديثة .

* يمثل العنصر البشرى الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة .. فهم مصدر الفكر والتطوير ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقى الموارد المادية المتاحة للمنظمة .

* يساهم العنصر البشرى مساهمة فعالة فى تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف [المناخ] الايجابية التى تدفع الانسان إلى العمل والعطاء :

- أن يسند إلى الانسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته [أن يحب عمله] .
- أن يسمح للانسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التى يتحملها حين ممارسة عمله
- أن يعلم الانسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لها .
- أن يحصل الانسان على التوجيه الإيجابى والاشراف المساند من رؤساءه .
- أن يوضع الانسان فى مجموعة عمل متجانسة .

* ونظراً للأهمية الفائقة للعنصر البشرى وقدرته على المساهمة إيجابياً [أو سلبياً] فى تحقيق أهداف المنظمة ، تولى الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين :

الأولى : تخطيط الموارد البشرية

الثانية : تنمية الموارد البشرية

وتتكامل الزاويتان فى مفهوم «إدارة الموارد البشرية»

والذى يعبر عن اهتمام الإدارة بالمسائل الآتية :

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد .[تخطيط الموارد البشرية].
- البحث عن العناصر البشرية الملائمة [استقطاب].
- الاختيار السليم والموضوعى للعناصر البشرية المطلوبة .
- الإعداد والتهيئة للعناصر البشرية الجديدة .
- إسناد الوظائف المناسبة بحسب المهارة والخبرة وشروط شغل الوظائف [مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية]
- الإشراف والتوجيه المستمرين .
- تقويم الأداء والحكم على كفاءة الموارد البشرية .
- التدريب والتنمية الايجابية لرفع الكفاءة وتطوير القدرات .
- احتساب الرواتب والتعويضات العادلة بما يقابل الجهد المبذول ومستوي الكفاءة.
- تخطيط التقدم الوظيفي [الترقية ، التدوير ، النقل . . .]

• الحفز والتشجيع للموراد البشرية لكى تقدم أفضل عطاء ممكن .

• الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية والاقتصادية للموارد البشرية .

*** تلك الاهتمامات الادارية بقضايا العنصر البشري توازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والتكلفة والعائد فى التعامل مع الأفراد . وتنطلق الإدارة الحديثة فى اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الانسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً فى مواقع العمل المختلفة ، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هى المصدر الحقيقى لتميز المنظمات وقدرتها علي تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية .**

وتستند هذه الرؤية الإدارية المتفوقة على الاستخدام الذكى لحصيلة الدراسات السلوكية القائمة على تطبيق المنهج العلمى لتحقيق أهداف ثلاثة :

١ . فهم السلوك الإنسانى .

٢ . التنبؤ بالسلوك الانسانى.

٣ . توجيه السلوك والتحكم الموضوعى فى مساراته .

ملحق

خلاصة لأهم الأفكار والمفاهيم السلوكية

١ - الادارة هى عمليـة مستمرة لتـحقيق أهداف محـددة باستخدام الجهـد البشرى وبالاستعـانة بالموارد المادية المتاحة . ويـتضح دور العنصر البشـرى بجلاء فى العمل الادارى حيث تزيد أهميته بكثير عن غيره من الموارد المادية .

٢ - تتبلور النظـرية العامة للادارة فى التركـيز على دور القيادة الادارية فى تهـيئة المناخ المسـاعد عـلي حفـز الأفراد للـعمل من أجـل تحقـيق الأهداف العـامة للمنظمـة وأهدافهم الشخـصية ، وأن الوظيـفة الرئيسيـة للمدير ليـست فقط تجميع الموارد الماديـة اللازمة لتحقيق الأهداف ، بل أيضـا خلق المناخ الفكرى الملائم .

٣ - إن الم المديـر بعلوم السلـوك الانساني ضـرورة لا تقل أهـميـة عن احاطتـه بالجوانب الفنية لعمله .

٤ - ابتعـدت الادارة فى تطورها الحديث عن أسـلوب التجربة والخـطأ ، واتجهت إلى المنطق العلمى في محاولة الوصول إلى قوانين عـامة ومبادئ علمية تساعد المدير فى ممارسة وظائفه المختلفة .

٥ - يتخذ العمل الادارى صفة العملية المسـتمرة التى تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ترتـبط كل منها بالأخرى . ويمثل التخـطيط وظيفة أساسيـة تعبر عن مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة .

٦ - يلعب السلوك الإنسانى دوراً مؤثراً فى كافة مراحل العملية الادارية حيث يتم العمل الإدارى كله من خلال تفاعل المديرين مع مـساعديهم والعاملين معهم من الأفراد .

٧ - السلوك الإنسانى محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية ، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالانسان من ناحية أخرى .

٨ - تتوقف كفاءة الادارة على نتيجة التفاعل بين العوامل الفنية مثل التنظيم الداخلى لنشاط وجودة الامكانيات المتاحة وأساليب الأداء ، والعوامل الانسانية المتمثلة فى مهارات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم للعمل .

٩ - تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الفرد فى تحقيق أهداف الأدارة .

١٠ - يمكن تحقيق نتائج ادارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أى من المتغيرات الآتية :

١/١٠ التأثير فى صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التى يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب .

٢/١٠ التأثير فى رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد فى الأداء .

٣/١٠ تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل ، وتعديل الظروف المحيطة بالانسان فى عمله .

١١ - يتخذ السلوك الانسانى أوضاعاً ثلاثة محتملة هى التعاون أو التناقض مع أهداف المنظمة أو الوقوف على الحياد . ويعتبر السلوك الحيادى أخطر أنواع السلوك نظرا لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المنظمة ، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذى تفضله المنظمة عن السلوك الفعلى الذي يصدر عن الإنسان .

١٢ - يكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة ، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالى بين السلوك الفعلى والسلوك المستهدف .

١٣ - يمثل السلوك الإنسانى ، ظاهرة حية معقدة تخضع لمنطق البحث العلمى والدراسة الموضوعية .

١٤ - كان لاهتمام الادارة ببحث قضايا السلوك الانسانى تأثيره فى تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بوادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعى ، علم الاجتماع الصناعى .

١٥ - برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية إلا أنها لم تتبلور بعد فى شكل علم متكامل لتفسير السلوك الإنسانى تفسيرا شاملا .

١٦ - أن الهدف الأساسى من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك يستند إلى الأسس العلمية .

١٧ - يهتم علم النفس الاجتماعى أساسا بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع على أساس أن السلوك الفردى هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد ودوافعه وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماعية . ويمثل علم النفس الاجتماعى حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع .

١٨ - هناك رأى يقول أن الدراسة العملية للسلوك لا تكون إلا بدراسة أشكال السلوك الظاهرة فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، وأن دراسة الدوافع والاتجاهات وغيرها من أمور غير ظاهرة لا يؤدى إلى فهم صحيح للسلوك .

١٩ - تتكامل المبادئ والأسس العلمية التى تقدمها العلوم السلوكية الثلاث فى تفسير السلوك الإنسانى تفسيرا متكاملاً موضوعياً يوضح الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة المعقدة .

٢٠ - بينما يسهم علـم النفس فى تحليل محددات السلوك النابعـة والمتصلة بالفرد كوحدة مستقلة ، نري عم الاجتماع يتناول المحددات الاجتماعية للسلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أثر الحضارة فى تشكيل السلوك .

٢١ - السلوك الإنساني هو التصرفات والأفعال التى تصدر عن الأفراد في المواقف الاجتـماعـية المختـلفة ، ويتـسم هذا السلوك علـى اختلاف أشكـاله وأنماطه بالآتى:

١/٢١ أن السلوك الانسانى فى حقيقته هو عملية اختيار بين بدائل مختلفة من أجل اشباع رغبات محددة يحسها الفرد .

٢/٢١ على الرغـم من اختـلاف أشكال وأنماط السلـوك الانسانى ، إلا أنـها تصدر عادة عن أنواع متشابهة من المثيرات .

٣/٢١ أن عملية الاختـيار هذه يبدو أنها تتأثر بمجموعـة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابـعة من الانسان نفسـه ، ومجموعة أخـرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذى يوجد فيه الإنسان .

٤/٢١ تتـغير أشكـال السلوك الانسانـى ، إلا أنها عادة تمـيل إلى الاستـقرار النسبى ، ومن ثم يمكن التنبؤ بها .

٢٢ - يشترك الـبشر جميعـا فى خاصية أسـاسية هى أنهم يمارسون أفـعالا وتصدر عنهم ردود أفـعال استجـابة لمثيرات تـأتى من داخلهم وأخرى تحـيط بهم فى العالم الذى يعيشون فيه .

٢٣ - إن بعض أشكال السلوك تولد مع الانسان فى شكل حـركات عضلية بسيطة وانعكاسات طبيعية هى استجابات لمثـيرات خارجية مثل سحب اليد بسرعة إذا لامست شيئا سـاخنا . وتتعدد هذه الانعكاسات الطبيعيـة وتتفاوت أشكالها ،

إلا أنها بالتعلم تصبح مشروطة بحدوث أشياء أخرى ، أى أن الانسان يهذب هذه الانعكاسات الطبيعية ويخضعها لضوابط نتيجة للخبرة والتعلم . وبالتالى ترتبط هذه الانعكاسات بحدوث مثيرات معينة . وتكوّن هذه الانعكاسات الجزء الأكبر من الحياة الانفعالية للفرد .

٢٤ - تتم بعض أشاكل السلوك دون ظهور مثير خارجي ، فالانسان يأكل لأنه يشعر بالجوع ، وهذه الأنماط السلوكية انما تتم استجابة للقوى الدافعة الأساسية (الرغبات الأساسية Drives) التي يشعر بها الانسان كالرغبة فى المأكل والمشرب والملبس وغير ذلك من المستلزمات الضرورية للحياة . والرغبات الأساسية هى حالآت من التوتر الداخلى التى يمكن معالجتها ببعض المثيرات الخارجية دون تحديد .

٢٥ - من ناحية أخرى بالاضافة إلى الانعكاسات والرغبات فإن السلوك الانسانى قد يحدث نتيجة لمجموعة أخري من العوامل هى الميل الي التغيير والبحث عن المثيرات الجديدة من جانب الانسان .

٢٦ - يسهم التعلم فى إكساب الفرد مجموعات من الحاجات والدوافع التي توجه السلوك وتحدد مساراته . وتلك الدوافع قد تكون رشيدة أو عاطفية أو كلاهما. وتتعدد الدوافع الإنسانية تعدداً هائلا ، كما أنها تختلف من انسان لآخر . ومع ذلك فإن هناك بعض التقسيمات العامة لها مثل الدافع إلى الانتماء ، الدافع إلى الاستقلالية والقوة . الدافع إلي الانجاز وهكذا .

٢٧ - يرجع الاختلاف في سلوك البشر جزئيا إلى الاختلافات التى تبدو فى اتجاهاتهم . فكل انسان له مجموعة من الاتجاهات التي تسهم فى تشكيل وتحديد سلوكه . والاتجاه هو ميل الانسان إلى تقييم ووزن الأمور من ناحية

منفعتـها أو ضررها بالنسبة له . والاتجـاهات تماثل العادات Habits فى كونها تقلل من الجهد المبذول فى التفكير والمقارنة من أجل اختيار سلوك معين .

٢٨ - لكل اتجاه بعدان رئيسيان ، البعـد الأول هو الوجهة التى يرشد السلوك إليها Direction ، والبعد الثانى هو القوة أو الشدة Strength . ويمكن قياس شدة الاتجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة إلى عـدد البدائل غير المقبولة . فكلما كانت البدائل المقبولة كثيرة كان معنى هذا أن الاتجاه قليل الشدة وبالعكس .

٢٩ - وتؤدى الاتجاهات وظائف متعددة ، وهـى تحديد نوع العمل أو الفعل الذى يلجـأ إليه الإنسـان ، التعبـير عن القـيم التى يؤمن بـها الفرد ، الـدفاع عن الذات، وتكامل المعرفة .

٣٠ - تتكون الاتجـاهات نتيـجة لعملـية التعـلم ، أي أن الانسان يكتـسب بعض اتجاهاته من خلال التـجربة المباشرة ، والبعض الآخر عن طـريق التعرف على اتجاهات الآخرين . ويتشكل الاتجاه من عناصر ثلاثة ، العنصر الفكرى الذي يمثل جـانب العقيـدة ، والعنصر الثـانى هو الجانب الانـفعالى أو العـاطفى ، وعنصـر العمل أو الـفعل الذى ينتـج عن التحـام العنصـرين الأولين . ومن المعروف أن الانسان يسعى إلي أن تكون هذه العناصر الثلاثة فى حالة توازن .

٣١ - يكون تغـيير الاتجاهـات نتيجة لـلحصول على مـعلومات جـديدة تؤثر على معتقدات الفرد ، أو بوقوع أحداث تغـير الجانب الانفعالى للاتجاه ، أو بالحفز على أنواع من التصرفات التي تخالف ما درج عليه الانسان .

٣٢ - أغلب الدوافع والاتجاهات تقاس بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر .

٣٣ - تنتظم الـدوافع والاتجاهات في ترتـيب هرمى تقع فى قـمته أكـثرها أهمـية وإلحاحاً فى طـلب الاشباع ، وتقع فى قاعـدته أقلها أهميـة ومن المعروف أن الدافع الذي يتم اشباعه ينعدم تأثيره على السلوك ويحل محله دافع آخر .

٣٤ - ثمة شـروط خمسـة لا بد من توافرهـا لكى يترتب علـى الدافع أى سلوك هى:

١/٣٤ توفر معلومات عن بعض وسائل الاشباع .

٢/٣٤ عدم وجود دوافع متناقضة أعلي فى الترتيب الهرمى .

٣/٣٤ توفر حافز كاف للتصرف أو الفعل .

٤/٣٤ الاعتقاد بامكانية اشباع الدافع [الايمان باحتمال تحقق الهدف] .

٥/٣٤ غياب الميل المانع من التصرف .

٣٥ - أوضحـت العلوم والدراسـات السلوكيـة أهمـية التـعلم فى تحديـد السلوك الانساني ، ويمكن القول أن جميع أشكال السلوك للأفراد الناضجين هو نتيجة للتعلم، أى أنه سلوك مكتسب Learned ويتخذ التعلم ثلاثة أشكال رئيسية :

١/٣٥ مجرد الحصول علي المعلومات [وهذا ما نعبر عنه بالتعليم] .

٢/٣٥ تكوين تـفضيـلات واختـيارات نتيـجة لتـعرض الانسـان للمعلـومات والمواقف واعتياده عليها .

٣/٣٥ تكوين العادات .

٣٦ - إن المحصلة الأخيـرة لعملية التعـلم هى تكوين سلسلة من العادات بعـضها يدفع نحـو أنواع من السلوك Approach Habits والبعض الآخـر يدفع إلى تجنب أنواع أخـرى من السلوك Avoidance Habits . ويعرف علماء النفس

ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك Conditioning وذلك بتنمية أنماط جديدة للاستجابة من خلال إحداث ارتباط بين المثيرات والأنماط السلوكية وذلك بتقديم مكافآت أو تدعيم معين . ومثال على ذلك ما يحدث للمستهلك في السوق حين يعمل البائع علي إحداث ارتباط بين شراء سلعة معينة وبين الحصول علي منفعة أو نتيجة يريدها المستهلك عن طريق رسالة اعلانية . ففي كل مرة يشاهد المستهك الاعلان سيتجه لشراء السلعة ومن ثم يحصل علي المنفعة فيتحقق ضبط السلوك .

٣٧ - لا يحدث ضبط السلوك نتيجة للتعلم إلا إذا تحققت الشروط الآتية :

١/٣٧ وجود الدافع لدي الفرد للحصول على هدف أو نتيجة محددة .

٢/٣٧ ادراك العلاقة بين نمط معين للسلوك وبين اشباع هذا الدافع .

٣/٣٧ أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك مميزا .

٣٨ - تعمل اللغة عند البشر كأداة للتعلم . ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كمثير عام . من ناحية أخري ، فإن التقليد هو الآخر من وسائل التعلم .

٣٩ - ومن المعروف أن التعلم عملية تراكمية تتم تدريجيا والتعلم قد يكون ايجابيا Positive حين يضيف إلى اجمالي التعلم السابق ، كما قد يكون سالبا Negative حين يمنع التعلم الجديد .

٤٠- إن تغيير عادة قائمة أصعب كثيراً من تكوين عادة جديدة (أنظر إلى الصعوبة التى يلاقيها المدخنون للاقلاع عن عادة التدخين) .

٤١ - يتعرض الانسان عادة للعديد من المثيرات التي لا يستطيع أن يتعامل معها جميعا . لذا فإن كلا منها يتجاهل كثيراً من المثيرات التي يتعرض لها ويستجيب

فقط إلى بعـضها . ويفسر هذا بأن عـملية الانتباه إلى المـثيرات والإدراك هى عملية اخـتيارية Selective مبنـية على الاهتمـامات والمعارف المـوجودة لدى الانسان فعلا .

٤٢ - وتعـمل عمليـة الانتبـاه الاختـياري Selective Attention علي مسـاعدة الانسان فـي تركيز اهـتمامـاته على تلك المثـيرات ذات الأهميـة فقط لاشـباع حاجـاته . وبعض أنماط الانتـباه الاخـتيارى تمـثل صفات طـبيعـية يولد بـها الانسان، فنحن مثـلا لا نسمع كثيراً من الأصـوات الموجودة فى المحيط الذى نعيش فيـه بينما يسمعـها أنواع من الحيوانات ، كذلك نعـجز عن ادراك بعض الروائح التى تستطيع كائنات أخرى ادراكها .

٤٣ - من العـوامل المساعـدة على ادراك المثـيرات هو مـدى اختلافـها وتميـزها ، فالانسان يميـل إلى استبعاد المثـيرات المعتادة أو المكررة . وثمـة عوامل أخري تجذب الانتباه منها :

- التناقض Contrast (مثل تناقض الألوان حين ترى مكتب أسود فى حجرة بيضاء) .
- الحركة النسبية واختلاف الأحجام .
- تكرار ظهور المثير .

ولكن الأهـم فى كل هذا أن مـا يجـذب الانتبـاه أسـاسا هو المـثيـر الذي يتـصل باهتمامات الفرد وحاجاته الفعالة .

٤٤ - يمكن التعـبير عن الادراك بأنه عمليـة تنظيم وتكامل معاني المـعلومات التى تصل إلى انتباه الانسان . وهي أيضا عملية اختيارية .

٤٥ - أن ما يراه الانسان مادياً ومـا يدركه عقلياً ليسا متـساويين بالضرورة . فنحن ندرك الأشياء ليس كما هى بل كما نعتقد أنها يجب أن تكون .

٤٦ - يعكس سلوك الفرد فى أى وقت طبيعة الدور Role الاجتماعى الذي يلعبه باعتباره عضـوا فى جماعة اجتماعية أو أكـثر . ومن المعلوم أن الانسان يلعب أدواراً اجتماعيـة تختلف باختلاف الجماعات التي يـرتبط بها . ويمكن تعريف شخصية الانسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التي يمارسها .

٤٧ - ومن المعلوم أن الجماعة تتكون من أعـضاء ينتظمون عادة على شكل هرمي يعكس اخـتلاف الأدوار التى يلـعبونهـا والمراكز التـى يحتلونهـا فى الجمـاعة ويكون للأعضاء ذوى المكانة العالية فى الجـماعة حرية اتخاذ القرارات ، ومن ثم قدرة التأثير فى سلوك غيرهم من الأعضاء فى المستويات الأدنى للجماعة .

٤٨ - تختلف الأدوار الاجـتماعية للفرد عـلى مدى حياته ، فهي ليـست ثابتة أو جامـدة . إن الفرد حين ينـضج ويمر بمراحل التطور المخـتلفة ، فـإن علاقـته وارتباطاته الاجتماعية تختلف ، وبالتالى يتطور هيكل الأدوار التي يقوم بها .

٤٩ - يتعرض الانسان لحالات من القلق والـتوتر تصاحب تغير الأدوار ، ومن ثم يكون لها تأثيرها على سلوكه الاجتماعى .

٥٠ - يستمد الانسـان الجانب الأكبر من الاتجاهات والقيـم التى تحكم سلوكه من الحضارة [أو الثقافة العامة Culture] التى ينتمي إليها . كـما أن هذه الثقافة العامة تحدد علاقات الجماعات ومراكزها الاجتماعية .

٥١ - ولعل من أهم النظم الاجتماعيـة التى تؤثر فى السلوك الإنسانى هي العائلة . ولا شك أن نمط العـائلة السائد في المجـتمع له تأثيره الـواضح على سلوك أفراده ، مـثال العائلة المـمتدة (الكبيـرة) حيث تتواصـل أجيال متـعددة من الأبناء يعيشون معا كوحدة اجتماعية واحدة .

٥٢ - وكما تختلف الثقافات بين الأمم لتعكس آثار اختلاف المكان وجغرافيته ، فإنها تختلف أيضا بين أجزاء الأمة الواحدة ، بالتالى ينتج عنها أنماط سلوكية متباينة . فالثقافة تختلف في المجتمع الواحد بين المناطق الريفية والحضرية ، وتتباين بين تجمعات المواطنين والوافدين [المهاجرين] ، كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع الواحد .

٥٣ - والطبقة الاجتماعية Social class ظاهرة حضارية وثقافية يعكس أبناوها أنماطاً سلوكية متشابهة . ولكل مجتمع نظامه في تقسيم الطبقات وتعريفها حيث تتمتع كل طبقة بنصيب محدد من الأهمية الاجتماعية . وتختلف أسس تقسيم الطبقات ، فقد يكون التقسيم على أساس مصدر الدخل [طبقة الملاك مثلا أو طبقة العمال] ، كما يكون التقسيم على أساس المهنة [الزراع يمثلون طبقة تختلف عن الصناع] . وقد يكون تقسيم الطبقات على أساس مستوى التعليم . وغالبا ما تتداخل تلك الأسس حيث نجد الطبقة الأعلى مثلا تضم أصحاب المهن التى تتطلب أعلى مستوي من التأهيل العلمى .

٥٤ - إن السلوك الانسانى يتمثل فى سلسلة من القرارات كل منها يعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل سلوكية متعددة . وتختلف هذه القرارات بحسب الأحوال طبعا . فالكثير منها قرارات متكررة [روتينية] لا تستغرق كثيراً من التفكير أو التخطيط . والبعض الآخر من هذه القرارات يحتاج إلى تفكير وإعداد .

٥٥ - إن اقدام الانسان علي نمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة .

٥٦ - أن أنماط السلوك الجديدة تحتاج إلى فترات زمنية تتفاوت فى طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءا من التصرفات المعتادة .ومن الطبيعى أن

يتعرف الإنسان أولا على النمط السلوكى الجديد ويتبين مدى قدرته على اشباع حاجاته قبل أن يتبناه ويلتزم به .

٥٧ - إن تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هى عمليات اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصى . فالانسان الذي يبدأ أولا بتبنى نمط سلوكى جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا . وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديد إلى خمس فئات :

- المجددين (أو المبتكرين) وهم أول من يقبل على تبنى السلوك الجديد .
- المقلدين الأوائل وهم الفئة التالية التى تتشجع برؤية المجددين ويسارع أفرادها إلى تقليدهم .
- الأغلبية المبكرة .
- الأغلبية المتأخرة .
- المترددين وهم أقل الناس قبولا للسلوك الجديد .

رقم الإيداع ٩٤٣٣/
I. S. B. N 977-215-168-5